Asertivitate

Cum să rămâi ferm indiferent de situație

CONRAD & SUZANNE POTTS



Conrad Potts

Suzanne Potts

Asertivitatea

Cum să rămâi ferm, indiferent de situaţie

Traducere din limba engleză de

Liana Haidar

EDITURA TREI

Dedicăm această carte copiilor noştri

— Sarah, Jo şi Oliver

Introducere

Asertivitatea nu înseamnă numai un set de tehnici, ci şi un mod de a gândi care ne permite să fim autentici şi să obţinem cât mai mult de la viaţă. Asertivitatea este susţinută de convingeri specifice care susţin o abordare mentală pozitivă în faţa suişurilor şi coborâşurilor vieţii. În loc să fim marionete, devenim astfel păpuşari.

Lucrăm aproape cu toţii sub o presiune crescută, întrucât cerinţele, atât la locul de muncă, dar şi în viaţă, în general, sunt în creştere. Schimbările importante, precum mutarea într-o casă nouă, căsătoria sau trecerea peste o pierdere grea, pot contribui şi mai mult la această presiune.

Suntem conştienţi că presiunile la care suntem supuşi provin din surse diferite, fie din ceea ce se întâmplă în jurul nostru, fie din ceea ce se întâmplă la nivel interior, în mintea noastră. Ştim cu toţii în ce măsură starea de spirit ne influenţează chiar şi starea fizică.

Presiunile interne pot fi rezultatul gradului de confort şi mulţumire faţă de noi înşine şi de corpul nostru, al dialogului interior, al aspectelor personalităţii, al experienţelor de viaţă, al sistemului de principii, al sentimentului propriei valori, precum şi al propriului ţel.

Pentru a învăţa să fii mai puţin stresat, să-ţi gestionezi mai bine timpul, să fii mai mulţumit de felul în care te comporţi şi să duci astfel o viaţă fericită, sănătoasă şi împlinită, este necesară asigurarea unui echilibru mai bun între diversele cerinţe contradictorii, folosind anumite tehnici de conduită asertivă.

Considerăm că asertivitatea ne ajută să ne afirmăm în toate domeniile vieţii, fie pe plan social, spiritual sau financiar, fie la serviciu sau în sânul familiei. Ceea ce se petrece în jurul nostru constituie adesea o reflectare a felului nostru de a fi. Gândirea influenţează rezultatele pe care le obţinem. Gândind negativ vom atrage realităţi negative; gândind asertiv vom beneficia de ceea ce este mai bun în viaţă.

În calitate de formatori, specializaţi de 30 de ani în domeniul asertivităţii, am avut privilegiul să desfăşurăm programe de instruire în asertivitate peste tot în lume: în Europa, în Asia, în zona Pacificului de Sud şi în Orientul Mijlociu. Am reuşit

să ajutăm literalmente mii de persoane să-şi apere opiniile şi ideile şi să dobândească mai multă bunăstare, sănătate şi fericire.

Am fost invitaţi să desfăşurăm traininguri de asertivitate la diverse niveluri în cadrul companiilor, pentru a schimba şi dezvolta cooperarea în cadrul culturii antreprenoriale.

Ni s-au alăturat din ce în ce mai frecvent directori generali şi preşedinţi ai consiliilor de administraţie şi am luat parte la tendinţa din industria britanică de a pregăti mai multe femei pentru poziţii de înalt nivel în consiliile de administraţie.

Discursul nostru programatic din cadrul conferinţelor economice, evenimentelor corporatiste, seminariilor educative şi forumurilor de caritate i-a încurajat pe participanţi să-şi revizuiască modul de a aborda problemele atât la locul de muncă, precum şi în familie.

În Partea întâi a cărţii explorăm caracteristicile asertivităţii şi gama de instrumente asertive necesare.

Apoi, în Partea a doua, descriem o gamă largă de situaţii reale pe care fără îndoială le-ai experimentat deja. Vom aplica principiile asertive despre care am discutat în Partea întâi într-un număr de situaţii ce reprezintă adevărate provocări atât în viaţa socială, cât şi la locul de muncă. Vom demonstra cum se pot pune în practică aceste instrumente asertive în cadrul unor scenarii variate, pentru a-ţi consolida încrederea şi stima de sine şi a obţine mai mult din ceea ce vrei, luând în seamă şi dorinţele celorlalţi.

Vei găsi pe tot cuprinsul cărții numeroase exerciții, pentru a-ți consolida cunoştințele şi a te amuza în timp ce te antrenezi.

Întrucât ai ales să citeşti această carte, apreciem că ai decis să investeşti în propriul viitor. Îți mulțumim că ți-ai făcut timp pentru acest lucru şi îți dorim o viață plină de satisfacții şi mulțumiri.

Trăieşte clipa — călătoria de o mie de mile

începe cu un prim pas.

— Horațiu / Lao Zi

Conrad & Suzanne Potts

Partea întâi

1

Ce este asertivitatea?

Există numeroase definiţii ale termenului de „asertivitate”. Desigur, oamenii participă deseori la seminarii dedicate asertivităţii, pentru a învăţa să-şi impună punctul de vedere sau pentru a fi mai convingători.

Părerea noastră este că asertivitatea înseamnă de fapt cu totul altceva:

Asertivitatea este un comportament care tinde spre o finalitate de tip „win-win” (avantaj reciproc), către un rezultat satisfăcător pentru ambele părţi implicate.

Atunci când adopţi un comportament asertiv, obţii mai mult din ceea ce doreşti, însă numai dacă recunoşti şi ţii cont şi de dorinţele sau nevoile celeilalte persoane. Paradoxul win-win este cel ce face acest lucru posibil.

Dacă doreşti să ai succes în viaţa personală, în afaceri, în carieră sau în oricare alt domeniu, trebuie să interacţionezi în mod asertiv şi să-ţi asumi responsabilitatea pentru propria-ţi viaţă.

Persoanele asertive au mai mult succes, deoarece sunt considerate autentice (de tipul „Asta vezi, asta primeşti”), persoane directe, pe a căror onestitate şi sinceritate te poţi bizui, şi care nu îţi rezervă niciodată surprize neplăcute.

Comportamentul asertiv îți sporeşte şansele de a fi fericit şi vei avea probabil o viață mai lungă decât a celor care comunică în mod agresiv ori pasiv.

Asertivitatea îți permite să-ți expui mai clar nevoile şi să ceri ca ele să fie luate în seamă, dar îți impune, totodată, să fii atent şi să ții seama de nevoile celorlalți.

Ai nevoie de o serie de instrumente şi resurse pentru a-ți menține aplombul, pentru a fi ferm, dar flexibil, pentru a avea încredere în propriile abilități şi pentru a munci astfel încât munca să-ți ofere mulțumire şi satisfacții. Trebuie să ştii că nu eşti pionul întâmplărilor şi al împrejurărilor şi că poți influența în mod pozitiv, şi chiar schimba, lumea în care trăieşti.

Considerăm că îți stă în putință să realizezi toate aceste lucruri, şi multe altele, printr-un comportament asertiv. Acesta îți va permite să te concentrezi şi să realizezi tot ceea ce este posibil, în loc să te laşi pradă îndoielii sau temerilor şi să-ți focalizezi atenția pe ceea ce crezi că este imposibil.

TREI MODURI DE COMPORTARE

Ne putem comporta în oricare dintre aceste trei moduri:

• agresiv;

- nonasertiv (comportament numit şi pasiv-agresiv);

- asertiv.

Comportamentul nu ne reprezintă în totalitate, chiar dacă uneori suntem judecaţi în funcţie de el. Nimeni nu se comportă exclusiv în mod asertiv, agresiv sau nonasertiv.

Oscilăm între aceste trei moduri de comportare şi suntem mai înclinaţi să reacţionăm agresiv sau nonasertiv când ne simţim sub presiune sau stresaţi.

Uneori este mai dificil să fim asertivi în anumite împrejurări ori faţă de anumite persoane. Comportamentul asertiv se poate nărui la locul de muncă, acasă ori în compania prietenilor. Acest lucru se poate întâmpla mai des în faţa unui anumit tip de persoane, de exemplu faţă de cei investiţi cu autoritate, faţă de cei pe care-i considerăm mai inteligenţi sau mai competenţi decât noi, faţă de membri ai familiei sau de persoane de sex opus.

Toate aceste trei tipuri de comportament funcţionează, de aceea le şi repetăm.

1. AGRESIVITATEA

Comportamentul este agresiv atunci când:

• Îți susții drepturile de așa manieră încât le nesocotești pe ale celorlalți.

• Îți exprimi gândurile, emoțiile și opiniile într-un mod nepotrivit și impropriu, chiar dacă tu crezi sincer că ai dreptate.

Agresivitatea îți întărește propria poziție în detrimentul altora și poate fi folosită pentru a-i desconsidera pe ceilalți. Ea se bazează pe convingerea că opiniile tale sunt mai importante decât ale celorlalți. Agresivitatea se caracterizează prin faptul că vina este întotdeauna atribuită altora sau unor factori externi, printr-un mod de adresare ostil sau condescendent, prin etalarea disprețului și a animozității.

Uneori agresivitatea și asertivitatea pot fi confundate.

Când o persoană comunică în mod agresiv, ridică vocea, își fixează cu privirea partenerul de discuție sau îl întrerupe mereu, acesta din urmă putând rămâne tăcut și docil, cedând în cele din urmă. Agresivitatea poate fi percepută ca încredere în propria persoană — „I-ai zis-o bine!” —, feedbackul întărind convingerea că un astfel de comportament este asertiv.

Dacă în trecut ai fost nonasertiv şi îngăduitor şi ți-ai înfrânat emoțiile, barajul poate exploda şi poți hotărî: „Până aici, mi-a ajuns, gata!”

În primă instanță, poți depăşi limita şi exprima toate emoțiile acumulate, cerându-ți drepturile, insistând ca să-ți fie îndeplinite cerințele chiar în acel moment şi având un mod agresiv de comunicare.

Dacă acest comportament are succes, în condițiile în care cel nonasertiv din trecut nu a avut, acest „succes”, această putere nou-descoperită, îți poate da iluzia că ai devenit asertiv.

Un exemplu grăitor în acest caz este John, care a venit să participe la unul dintre programele noastre despre asertivitate. După prima zi de curs, a fost atât de impresionat de materialul prezentat şi de nou-dobânditele calități asertive, încât a hotărât să ia masa în oraş şi să practice ceea ce a învățat.

John şi-a făcut apariția în ziua următoare, arătând trist şi descurajat.

Întrucât programul încă nu începuse, l-am întrebat dacă s-a distrat în seara precedentă şi dacă a avut ocazia să pună în practică vreuna dintre cunoştințele proaspăt dobândite.

„Asertivitatea asta nu funcționează în cazul meu”, a spus John. „Am încercat-o seara trecută şi a fost un eşec total.

Sunt unul dintre acei tipi care, atunci când merg într-un local aglomerat, îşi croiesc drum până la bar şi se chinuie să comande o băutură. Invariabil, sunt ultima persoană servită, fiind serviți înaintea mea chiar şi cei care au ajuns cu mult mai târziu decât mine. Acest lucru nu se întâmplă doar în baruri, ci şi în restaurante, unde sunt de asemenea servit ultimul, deşi nu am fost eu ultimul sosit. Seara trecută am crezut că această situație se va schimba. Am ținut minte tot ceea ce mi-ai spus despre limbajul corporal, despre controlul vocii şi limbajul asertiv, şi totuşi nimic nu a funcționat. Am luat loc la masă şi am încercat să atrag atenția chelneriței când se afla în apropiere, însă ea nu s-a oprit deloc la masa mea. A oferit meniurile tuturor în afară de mine; chiar şi cei care au venit mult după mine au primit meniul înaintea mea. După vreo 10 minute, m-am săturat. Când chelnerița a trecut pe lângă mine, am întins politicos mâna, m-am uitat fix la ea şi i-am spus: «Scuzați-mă, domnişoară, dar aştept deja de 15 minute şi sunt singurul căruia nu i-ați dat încă meniul. Acest lucru mă deranjează foarte tare şi, dacă nu mi-aduceți meniul imediat, voi fi nevoit să plec.» Şi ştiți ce? Ea s-a întors şi mi-a răspuns: «Regret că sunteți dezamăgit, domnule, însă este privilegiul dumneavoastră să faceți ceea ce doriți». Şi exact asta am făcut. M-am ridicat şi am plecat."

Deşi John şi-a susținut drepturile, fără îndoială că această primă interacțiune cu chelnerița a fost ostilă şi amenințătoare şi nu este de mirare că rezultatul conversației a fost un eşec.

„Ea este extrem de asertivă", spun oamenii, „nu aş vrea să o supăr sau să-i stau în cale." „El este foarte asertiv şi obține întotdeauna ceea ce vrea, cu orice preț."

Când adopţi acest tip de comportament, uneori obţii ceea ce doreşti, alteori stârneşti împotrivire şi antipatie.

Societatea şi unele culturi recompensează comportamentul agresiv. Cei care sunt agresivi pot avea succes. La fel ca în cazul asertivităţii, agresivitatea poate însemna faptul că îţi aperi drepturile şi opiniile, însă o faci în detrimentul celorlalţi. Ceilalţi te pot admira pentru fermitatea, încrederea de sine şi modul în care te implici, însă te vor aprecia doar când nu ei sunt cei care au de suferit de pe urma acestui comportament.

2. NONASERTIVITATEA

Comportamentul nonasertiv este atunci când:

• nu reuşeşti să îţi susţii drepturile sau o faci de aşa manieră, încât ceilalţi te ignoră cu uşurinţă;

• îţi exprimi gândurile, emoţiile şi părerile pe un ton umil, precaut sau timid; sau

• în general, întâmpini dificultăţi în a-ţi exprima opiniile sau emoţiile.

Sumisiunea se bazează pe convingerea că propriile nevoi şi dorințe vor fi percepute de ceilalți ca fiind mai puțin importante decât ale lor. Exemple tipice de comportament sumisiv sunt explicațiile lungi, justificatoare, umilindu-te singur în timp ce încerci să te pliezi nevoilor şi dorințelor celorlalți.

Nonasertivitatea poate părea inofensivă, însă ea te privează atât de respectul celorlalți față de drepturile tale, cât şi de posibilitatea unui rezultat de tip win-win. De obicei, acest tip de comportament are la bază lipsa dorinței de asumare a responsabilității şi îl poate încuraja pe interlocutor să se comporte agresiv. Este mai puțin dramatică decât agresivitatea, dar cu toate acestea este profund resimțită.

Sandra este o persoană energică, focalizată pe reuşită. Se autocaracterizează drept pozitivă, îi place să primească sarcini considerate extrem de dificile sau chiar imposibile. Este directă şi nu se teme să spună ceea ce simte.

Ea se aşteaptă ca şi ceilalți să se comporte la fel şi se simte deseori frustrată când acestora nu pare să le pese la fel de mult de o anumită îndatorire, nu sunt preocupați de caracterul urgent al acesteia ori de angajamentul asumat. Dacă trebuie să lucreze mai mult sau să rămână peste program, ea se conformează întotdeauna şi face tot posibilul pentru a elimina orice piedică în îndeplinirea sarcinii primite.

Sandra găseşte frustrantă şi supărătoare reticența angajaților de a prelua inițiativa. Ea îi abordează în legătură

cu o sarcină şi convin împreună asupra acesteia, doar pentru a descoperi prea târziu că termenul-limită nu poate fi respectat. Sandra suspectează că, în ciuda acordului lor aparent, nu a existat deloc dorința de a-l respecta.

Mai întâi devine frustrată, apoi furioasă şi angajații în cauză simt asprimea vorbelor sale: „Îi întreb cât se poate de politicos: pot îndeplini sarcina, ştiu cum să o facă şi o pot face în termenul stabilit? Toți spun «da», mai verific o dată — «Sunteți siguri?» Ei continuă să spună «da» şi sunt nevoită să-i cred. De ce nu spun că perioada de timp este prea scurtă sau că nu ştiu cum să procedeze sau că au nevoie de ajutor suplimentar? Aş fi dornică să-i ajut, însă ei doar pun capul în pământ şi spun «da». Nu-i de mirare că mă enervez şi devin agresivă față de ei!”

Atunci când adopți un comportament nonasertiv, eşti capabil de manipulare în scopul de a evita confruntarea, respingerea, critica sau chiar laudele.

Nonasertivitatea se bazează pe teamă, pe evitare şi, din experiența noastră, este extrem de dăunătoare încrederii şi stimei de sine.

3. ASERTIVITATEA

Comportamentul asertiv este atunci când:

• îți susții propriile drepturi într-un mod care nu încalcă drepturile celorlalți;

• îți exprimi deschis punctul de vedere, spui ceea ce ai de spus cu sinceritate şi fără a-i manipula pe ceilalți; sau

• încerci să-i înțelegi pe ceilalți şi să relaționezi cu ei pe baza unei sincerități reciproce.

Acest tip de comportament duce la o exprimare onestă, deschisă şi directă a propriilor opinii şi arată, în acelaşi timp, că înțelegi poziția celeilalte persoane.

Rebecca este o persoană hotărâtă, sigură în legătură cu ceea ce-şi doreşte. Ea şi-a exprimat întotdeauna părerile cu sinceritate, fiind o persoană grijulie, care ascultă şi vorbeşte în egală măsură, fiind respectată pentru calmul şi siguranța sa. Competența şi încrederea de sine au fost în scurt timp remarcate şi Rebecca a fost promovată de mai multe ori până când a ajuns pe culmile amețitoare ale unui important post de conducere.

La începutul fiecărei săptămâni, echipei i se cerea să vină mai devreme şi să participe la şedința de luni dimineața, pentru a se stabili sarcinile fiecăruia şi a se discuta despre problemele din săptămâna respectivă.

Rebecca era nevoită să se scoale mult mai devreme pentru a ajunge la aceste şedinţe şi să aranjeze ca cineva să-i ducă pe copii la şcoală în locul ei.

Şedinţele păreau să urmeze un tipar neschimbat şi, fiind nouă în echipă, Rebecca stătea respectuoasă deoparte şi observa, participând doar când era cazul.

Şeful se ridica în picioare la începutul întâlnirii şi ţinea un monolog de 20 de minute. Apoi îi invita pe ceilalţi să participe la discuţie. Întâlnirea se derula haotic, deviindu-se de la subiect de fiecare dată când cineva lua cuvântul.

După vreo două ore, fără să se fi luat vreo hotărâre, fiecare pleca spre departamentul său, bodogănind şi plângându-se în barbă că ultimele două ore au fost o totală pierdere de vreme.

La următoarea şedinţă, după monologul şefului, Rebecca s-a ridicat şi l-a întrebat calm: „Brian, am participat până acum la trei şedinţe şi nu sunt sigură care este scopul acestora. Doresc într-adevăr să-mi aduc o contribuţie semnificativă şi să-mi folosesc timpul în mod productiv. Simt că în acest moment nu pot face asta, ai putea te rog să stabileşti nişte obiective pentru aceste întâlniri, astfel încât timpul meu să fie folosit în mod adecvat? Şi am putea fixa o limită de timp pentru ca şedinţele să nu se mai întindă la nesfârşit?”

Brian s-a aşezat stupefiat, ca în stare de şoc. Restul echipei de conducere a aşteptat să-i audă răspunsul, gândindu-se

în sinea lor că acesta a fost unul dintre cele mai bune discursuri ca să-ți pui capăt carierei.

Spre cinstea sa, Brian s-a ridicat cât era de lung şi, tacticos şi cu grijă, i-a mulțumit Rebeccăi pentru onestitatea şi francheţea sa. El a admis că şedinţele au deviat de la scopul de bază şi a schițat trei obiective pentru acea şedinţă. Întâlnirea a continuat apoi timp de o oră.

Şi acesta nu a fost sfârşitul povestei Rebeccăi. Când vreunul dintre directori participa la o şedinţă, avea grijă să întrebe: „Doresc să particip cu adevărat, însă nu cred că pot până ce nu sunt stabilite nişte obiective clare. Care sunt acestea?” Şi când îşi organizau propriile şedințe, liderii aveau grijă să stabilească obiective clare.

În curând a devenit parte din cultura organizațională a acelei companii să pună această întrebare la începutul fiecărei şedinţe.

În consecinţă, întâlnirile erau mai concentrate, mai satisfăcătoare, se luau hotărâri clare şi durau mai puţin. Cel mai mare câştig însă a fost că numărul de şedinţe a scăzut în acea companie cu o treime.

Rebecca a continuat să lucreze în cadrul companiei, fiind preţuită şi respectată din plin.

CUM SĂ RECUNOAŞTEM CELE TREI TIPURI DE COMPORTAMENT

Fiecare dintre aceste trei tipuri de comportament — agresiv, nonasertiv şi asertiv — conține în esență moduri diferite de a percepe lumea, viziuni diferite asupra acesteia.

Haideți să analizăm concepția despre lume şi tiparele de limbaj în cazul fiecărui tip de comportament.

AGRESIVITATEA

PERSPECTIVA ASUPRA LUMII

Lumea este un loc ostil şi unicul mod de a supraviețui este de a fi mai puternic decât ceilalți şi de a-ți afişa puterea; nu există recompense pentru perdanți; loveşte primul; cea mai bună apărare este atacul; nevoile mele sunt desigur importante, nu ştiu ce să spun despre ale tale.

Pe scurt: „Eu câştig, tu pierzi”.

TIPARE DE LIMBAJ

• Ofensiv: „Numai tu te poți gândi la una ca asta!”

• Uzul excesiv şi supraaccentuat al lui „eu”, respectiv „al meu/a mea” în exprimare: „Pe viitor, aş dori să faceți acest lucru după dorința mea, pentru că eu sunt cel care plăteşte”.

• Exprimarea unei opinii personale ca pe un fapt evident: „Lumea este un loc periculos şi va fi întotdeauna aşa”.

• Focalizarea exclusivă asupra nevoilor proprii şi desconsiderarea celorlalți: „Am nevoie chiar acum de acest lucru, aşa că apucă-te imediat de treabă”.

• Învinovățirea celorlalți: „Este vina ta că ne aflăm în această încurcătură, ți-am spus că n-o să iasă nimic bun din treaba asta, dar n-ai vrut să mă asculți”.

• Amenințarea: „Dacă nu faci asta cum trebuie, îți promit că voi lua măsuri care nu-ți vor plăcea”.

• Folosirea excesivă a lui „trebuie”: „Trebuie să înțelegi că ar trebui să procedăm în felul următor — toți trebuie să facem aşa”.

• Exagerarea: „Toată lumea este de acord că avem nevoie ca totul să fie în ordine înainte de a începe”.

• Denigrarea: „Numai un prost ar crede că acest lucru ar putea fi acceptabil”.

• Manipularea: „Dacă ți-ar păsa cu adevărat de mine, nu m-ai lăsa singur în situația asta”.

NONASERTIVITATEA

PERSPECTIVA ASUPRA LUMII

Sunt un individ lipsit de importanță, opiniile, nevoile şi dorințele mele nu sunt la fel de importante ca ale altora. Sunt temător şi neliniştit când trebuie să-mi apăr drepturile, nevoile etc., iar dacă mi le apăr, o fac astfel încât ceilalți le ignoră sau trec cu uşurință peste ele. Pot însă să mi le protejez, manipulându-i pe ceilalți sau făcându-i să se simtă vinovați ori să le fie milă de mine.

Pe scurt: „Eu pierd, tu câştigi” sau „Dacă pierd eu, pierzi şi tu!”

TIPARE DE LIMBAJ

• Consimţământ ezitant şi reticent: „Aş putea încerca”.

• Sugerând îndoieli: „Nu ştiu dacă este cel mai bun lucru de făcut, ce vor spune oare ceilalţi?”

• Reticent în a-şi exprima preferinţele: „Am putea ieşi în oraş sau am putea rămâne acasă, sau poate că am putea lua ceva la pachet? Ce părere ai?”

• Se lamentează: „De ce eu? Toate mi se întâmplă numai mie”.

• Sondează: „Este prima dată când fac acest lucru, nu a ieşit prea bine, nu-i aşa?”

• Cerşeşte permisiune şi aprobare: „Ar trebui oare să continui sau să rămân la locul meu?”

• Autocompătimire: „De ce sunt întotdeauna eu cel care trebuie să disciplinez copiii?”

• Autodevalorizare: „Nu sunt bun la aşa ceva, tu te descurci mult mai bine”.

• Sugestii prin care te pui într-o poziție inconfortabilă: „Mi-am zis că ai putea da o mână de ajutor mâine, ştiu că nu te deranjează”.

• Propoziții lungi, incoerente: „Ei bine, ştii cum e cu aceşti indivizi... vin să-ți ceară un serviciu fără să le pese dacă eşti sau nu de acord... am încercat să le explic... cum de nu realizează că nu pot lăsa totul baltă?... Şi că aş avea nevoie să mă anunțe din timp... Ei bine, dacă ei cred că sunt mulțumit de treaba asta, se înşală... presupun că ar trebui să le spun... dar ar trebui să ştie, nu-i aşa? Aş avea chef să le spun, dar nu cred că ar asculta, tu ce zici?”

ASERTIVITATEA

PERSPECTIVA ASUPRA LUMII

Am nevoi şi dorințe, ca toți ceilalți; am acelaşi drept de a mi le exprima ca şi ceilalți; sunt răspunzător pentru propriul meu comportament şi pentru urmările sale; pot să-mi susțin convingerile fără a-i agresa pe ceilalți; nu este nevoie să pierd ca alții să câştige. Pot să-mi expun necesitățile, punctele de vedere, deschis şi sincer.

Pe scurt: câştigăm amândoi (win-win).

TIPARE DE LIMBAJ

• Stăpân pe propriile idei, opinii şi sentimente: „Aşa văd eu lucrurile...” „După părerea mea, această chestiune ar trebui abordată prima.” „Când mă aflu într-o astfel de situație, mă gândesc de două ori când îmi prezint opiniile.”

• Declararea cerințelor proprii: „Ceea ce aş dori/prefera/vrea/mi-ar fi necesar este să fac acest lucru împreună cu tine”.

• Focalizarea asupra comportamentului şi faptelor mai degrabă decât asupra opiniilor: „Cred că atunci când ai aplaudat-o şi lăudat-o pe Jill, i-ai arătat cât de mult o sprijini”.

• Distincția dintre opinii şi fapte: „Din punctul meu de vedere acest lucru este tare nedrept”.

• Claritatea: „Nu am o preferință deosebită pentru vreuna dintre propuneri şi voi fi realmente mulțumit cu oricare dintre ele”.

• Concizie: „Ce părere ai?”

• Punerea de întrebări, mai ales a unor întrebări deschise, care îi invită pe ceilalți să-şi exprime părerile, ideile, necesitățile sau dorințele în loc să răspundă doar cu „da”

sau „nu”. Întrebări care încep cu „Ce, De ce, Când, Cum, Unde, Care şi Cine”.

• Concentrarea asupra lucrurilor realizabile: „Înțeleg cât de dificil este, putem să ținem cont de acest lucru şi să ne facem un plan”.

EXERCIȚIU

În exemplele 1-9 sunt ilustrate o serie de situații, pentru fiecare dintre ele fiind date trei răspunsuri care, credem noi, sunt tipice pentru un răspuns agresiv, asertiv sau nonasertiv.

Pe care dintre variantele a), b) sau c) ai alege-o? Care dintre ele este mai probabil:

• Să ducă la un rezultat mai bun?

• Să fie un răspuns asertiv?

Notează-ți răspunsurile şi compară-le cu ale noastre, la sfârşitul exercițiului.

Exemplul nr. 1

Închipuieşte-ţi că urmăreşti un film la cinematograf şi nişte persoane din spate stau de vorbă şi îţi strică buna dispoziţie, ca şi pe a celorlalţi spectatori.

a) Te poţi întoarce şi spune: „Tăceţi! Nu vedeţi că îi deranjaţi pe toţi?”

b) Poţi să-i spui cu voce tare partenerului tău, astfel încât cei din spate să te audă: „Aş vrea ca persoanele din spate să vorbească mai încet, astfel încât să ne putem bucura de film”.

c) Ai putea spune: „Scuzaţi-mă, sunteţi amabil să nu mai vorbiţi tare, ne este greu să urmărim filmul”.

Exemplul nr. 2

Şeful îţi cere, în ultima clipă, să termini un raport foarte important, ceea ce înseamnă că va trebui să lucrezi în weekend. Plănuiseşi deja să ieşi în weekend împreună cu familia şi prietenii.

Ai putea spune:

a) „Ştii că aş vrea cu adevărat să ajut şi în mod normal sunt bucuros să o fac — însă în acest weekend nu îmi convine prea tare... Vreau să spun că este prea din scurt şi nu sunt sigur dacă sunt în stare să termin. I-ai întrebat şi pe ceilalţi? Ei ce au spus?”

b) „Lesley, înţeleg că acest lucru este important — în mod normal aş fi dispus să ajut cât de mult pot. În acest weekend am aranjat să ies împreună cu familia şi nu voi putea lucra la acest raport. Pot să te ajut altfel?”

c) „În acest caz, ai o problemă, dar în niciun caz nu-mi voi schimba planurile pentru weekend. Îţi sugerez să apelezi la altcineva.”

Exemplul nr. 3

Te afli la sfârşitul unei săptămâni de muncă lungi şi dificile şi aştepţi cu nerăbdare să ai ceva timp doar pentru tine şi partenerul tău. Primeşti un apel de la un prieten care vă invită sâmbătă seara la cină şi la o mică petrecere.

Ai putea spune:

a) „Mulţumesc pentru invitaţie, Nic, mă simt cu adevărat obosit după o săptămână grea şi mi-aş dori să rămân acasă să mă relaxez. Altă dată, dar nu acum.”

b) „Nu, avem un alt program, nu pot veni.”

c) „Îți mulțumesc foarte mult pentru invitație. Nu sunt sigur, dar cred că avem alte planuri pentru weekendul acesta, va trebui să-mi verific agenda deoarece am senzația că avem ceva planificat. Pot să revin cu un telefon mai târziu?”

Exemplul nr. 4

Unul dintre colegii de serviciu, Sam, te roagă să-l conduci acasă. Acest lucru nu îți convine, pentru că ești deja în întârziere şi, în plus, ar însemna să te abați din drum.

Ai putea spune:

a) „Ştii că te-aş conduce dacă aş putea, însă astăzi îmi este greu — am o mulțime de lucruri de făcut şi am promis ca măcar o dată să ajung acasă la timp, aşa că, vezi tu, nu sunt sigur că te pot ajuta. Poate dacă ai ruga pe altcineva care merge în direcția ta — îmi pare rău, sper să nu te superi.”

b) „Mă abat mereu din drum pentru tine, dar nu şi de data aceasta.”

c) „Sam, sunt deja în întârziere şi vreau să ajung astăzi la timp acasă. Cu altă ocazie mi-ar face plăcere, însă nu astăzi.”

Exemplul nr. 5

Partenera de viață i-a promis, în locul tău, unui vecin că o să-l ajuți. Nu este prima dată când o face fără să te întrebe în prealabil. Eşti extrem de iritat.

Ai putea spune:

a) „Aşadar, ai făcut-o din nou. Întotdeauna te oferi în locul meu doar pentru că eu nu mă plâng şi nu fac mare caz niciodată. Nu este cinstit şi cred că este foarte nedrept — presupun că va trebui să mă conformez şi de data aceasta, pentru că ai promis şi toată lumea se va supăra dacă nu-mi fac apariția. Realmente, nu este politicos şi abuzezi de firea mea binevoitoare."

b) „Te rog, pe viitor, nu te mai oferi în locul meu, fără să mă întrebi. Nu-mi place deloc când faci asta. Cred că trebuie să vorbeşti cu vecinii şi să le ceri să mi se adreseze direct."

c) „Este ultima dată când faci acest lucru fără să mă întrebi. Mă supără foarte tare faptul că faci asta şi nu te oboseşti să afli dacă sunt sau nu de acord. Ajunge!"

Exemplul nr. 6

Directorul îți dă o nouă sarcină de lucru. Ai deja prea multe de făcut şi termenul-limită pentru această lucrare este foarte apropiat.

Ai putea spune:

a) „Este prea mult, doar nu te aştepți să mă descurc cu toate astea — nu este posibil!”

b) „Aubrey, nu pot îndeplini această sarcină în termenul fixat. Trebuie să mai discutăm.”

c) „Aubrey, îți mulțumesc. Lasă aici hârtiile şi mă voi uita peste ele, ca să văd ce pot face.”

Exemplul nr. 7

Te-ai dat peste cap să te întâlneşti cu un prieten la o anumită oră. După o jumătate de oră, el apare în pas lejer, cu zâmbetul pe față.

Ai putea spune:

a) „Era şi timpul. Cât crezi că este ceasul?”

b) „Am crezut că nu mai vii — m-am gândit că am greşit ora –, îmi imaginez că traficul a fost foarte aglomerat.”

c) „Jess, am crezut că am stabilit să ne întâlnim la ora unu. Ce s-a întâmplat?”

Exemplul nr. 8

Eşti o persoană ambițioasă şi doreşti să le arăți tuturor cât de competent eşti, însă adevărul este că nu ştii cum să abordezi inițial o sarcină extrem de importantă. Şeful îți observă ezitarea şi te întreabă dacă totul este în regulă.

Ai putea spune:

a) „Cred că pot realiza cu succes acest proiect, dar am nevoie de ajutorul dumneavoastră pentru a-l demara.”

b) „Este un proiect destul de complicat, foarte interesant, cu mai multe aspecte. Cred că sunt mai multe moduri de a-l aborda, fiecare cu avantajele şi dezavantajele sale, deci totul e să-mi dau seama care dintre acestea este mai potrivit.”

c) „Nu este absolut nicio problemă — aş putea face o duzină din astea înainte de micul dejun.”

Exemplul nr. 9

Te afli la o reuniune de familie şi aperi cu entuziasm drepturile unui anumit grup minoritar, când un alt membru al familiei spune: „Este tipic pentru unul ca tine — habar nu ai despre ce vorbeşti”.

Ai putea spune:

a) Nimic, taci şi râzi odată cu ceilalți.

b) „De ce eşti atât de sigur că nu ştiu?”

c) „Ba da, chiar ştiu mult mai multe decât tine.”

Ră*spunsuri 1-9*

Nu sugerăm că răspunsurile vor pune capăt sau vor rezolva situația respectivă, dar primul răspuns pe care îl dai poate determina „atmosfera” sau „tonul” conversației care va urma. Atunci când începi bine, îți sporeşti şansele să şi închei bine.

Exemplul nr. 1

a) agresiv; b) nonasertiv; c) asertiv

Exemplul nr. 2

a) nonasertiv; b) asertiv; c) agresiv

Exemplul nr. 3

a) asertiv; b) agresiv; c) nonasertiv

Exemplul nr. 4

a) nonasertiv; b) agresiv; c) asertiv

Exemplul nr. 5

a) nonasertiv; b) asertiv; c) agresiv

Exemplul nr. 6

a) agresiv; b) asertiv; c) nonasertiv

Exemplul nr. 7

a) agresiv; b) nonasertiv; c) asertiv

Exemplul nr. 8

a) asertiv; b) nonasertiv; c) agresiv

Exemplul nr. 9

a) nonasertiv; b) asertiv; c) agresiv

Fiecare dintre noi se comportă în toate cele trei moduri în anumite situații, iar în altele acționăm mai degrabă agresiv sau nonasertiv — ceea ce nu înseamnă de bună seamă că suntem persoane exclusiv agresive sau nonasertive. Asertivitatea se referă la comportare nu la oameni.

Obiectivul acestei cărți este de a te ajuta să te exprimi în mod asertiv din ce în ce mai des în situațiile potrivite.

Acum calculează-ți punctajul şi va fi simplu să vezi în ce mod tinzi cel mai mult să te comporți.

REZUMAT

Atunci când ne comportăm asertiv, punem nevoile proprii pe acelaşi plan cu ale celorlalți. Este important pentru propria noastră stare de bine să facem acest lucru. Este şi în avantajul celorlalți, întrucât nu facem nimănui o favoare lăsându-ne pe mâna altora şi permițându-le să obțină orice doresc de la noi.

Atunci când reuşim să găsim o soluție aşa încât ceilalți să-şi păstreze demnitatea şi să le fie respectate cerințele, este mai probabil să ajungem la rezultate convenabile pentru toată lumea.

Desigur, aceasta nu este întotdeauna cea mai simplă opțiune, câteodată este mai uşor să cedezi sau să pui piciorul în prag şi să-ți aperi opiniile cu orice preț.

Dacă doreşti să fii mai fericit, mai sănătos şi să ai mai mult succes — oricare ar fi modul în care defineşti succesul —, trebuie să-ți asumi o mai mare responsabilitate în ceea ce te priveşte şi să te comporți într-un mod interdependent. Inevitabil, aceasta înseamnă să-ți schimbi perspectiva asupra lumii în care trăieşti şi, mai ales, modul în care te percepi pe tine însuți.

2

Avantajul reciproc (win-win)

Comportamentul asertiv înseamnă mai mult decât aplicarea unei serii de tehnici.

El presupune un sistem de atitudini şi convingeri legate de modul în care vrei să fii tratat şi în care îi tratezi pe ceilalți.

Cu câțiva ani în urmă, am fost invitat de către directorul general al unei companii de vânzări în domeniul industrial să petrecem o zi împreună cu cei din conducere, pentru a discuta despre „cultura” companiei. Existau din ce în ce mai multe dovezi că abordarea agresivă pentru a se menține pe piață nu mai era la fel de eficientă, iar veniturile erau în scădere.

În prima dimineață totul a decurs bine. Am discutat despre o serie de tehnici pe care ei le considerau folositoare, apoi am început să explorăm principiile de bază ale strategiei de tip „win-win”.

A fost uşor să ne dăm seama că abordarea agresivă a companiei era deseori stimulată de însuşi directorul său general. Spre meritul său, el a asistat la o sesiune dedicată orientării companiei spre o strategie de tipul avantajului reciproc (win-win), dar, spre finalul întâlnirii, ceva trebuie să-i fi provocat frustrarea.

— Toate acestea sunt bune în teorie şi cu toții ne-am dori să fim amabili cu clienții, însă în afaceri jocul este dur, iar

regula principală este supravieţuirea celui mai abil: atacă sau vei fi atacat şi asigură-te că loveşti primul.

Am discutat despre mai multe modalităţi de comportare faţă de clienţi, iar acestea au fost încorporate în patru tipuri distincte de abordare pe care le-am numit diagrama „win-win”. Am argumentat fiecare metodă în parte şi am aşteptat răspunsul său.

— Să ne închipuim, am spus, că adoptăm una dintre aceste patru abordări.

DIAGRAMA „WIN-WIN”

1. WIN-LOSE (TU PIERZI – EU CÂŞTIG)

În acest caz, abordarea constă în faptul că ne imaginăm cum, într-o negociere, clientul câştigă şi compania pierde. Este bine pentru client şi pentru relaţia cu acesta, însă este oare o strategie sustenabilă? Directorul mi-a răspuns:

— Aceasta ar putea funcționa pe termen scurt sau poate ca o strategie de tip „loss-leader”[1], dar în mod cert ne-am înceta activitatea în scurt timp, aşadar, nu este o abordare care să ajute compania pe termen lung.

2. LOSE-WIN (EU CÂŞTIG – TU PIERZI)

Există şi abordarea de tip lose-win. În acest caz, se urmăreşte un rezultat clar favorabil companiei, însă clienții vor avea de pierdut.

— Ați putea încerca şi invers, am sugerat eu, să acționați pe baza ideii de lose-win. În acest caz, ați avea încasări foarte mari, însă, de multe ori, clienții dumneavoastră vor simți că prețul nu reflectă calitatea şi că nu sunteți preocupat de satisfacerea şi fidelizarea lor. Credeți că aceasta ar fi o abordare mai convenabilă?

— Nu sună deloc bine, a răspuns el zâmbind. Sper că nu suntem percepuți ca şi cum ne-am trata astfel clienții. Nu am rezista prea mult după primele contacte cu clienții, loialitatea pentru aceştia nu ar mai putea fi un subiect de promovare, iar strategia nu ar fi de durată.

---

[1] „Loss-leader” este o strategie de vânzări, în care un produs-vedetă, de obicei un produs de larg consum, este vândut sub preţul de cost, pentru a spori numărul clienţilor şi a creşte vânzările la alte produse. (N.tr.)

3. LOSE-LOSE (EU PIERD – TU PIERZI)

O altă abordare este cea de tip lose-lose. Cu această strategie, ambele părți — şi clientul, şi compania — sunt nemulțumite că nu au obținut destul din ceea ce vor.

— Deşi pare stupid, ați putea încerca. Ați putea face compromisuri în legătură cu prețul sau la nivel de service, ştiind că nu veți avea profit şi totuşi clientul va avea sentimentul că a plătit prea mult şi că nu a obținut ceea ce a vrut. Ar fi sustenabilă o astfel de strategie?

Acest scenariu a primit cel mai scurt răspuns din partea directorului, însoțit de o grimasă.

— Doar nu vorbiți serios! Care persoană întreagă la minte ar face aşa ceva?

*4. WIN-WIN (EU CÂ**Ş**TIG – TU CÂ**Ş**TIGI)*

Cea de-a patra abordare este una reciproc avantajoasă. Această strategie permite ambelor părți să simtă că au obținut suficient din ceea ce au vrut: clientul este mulțumit

de raportul calitate–preț, iar compania este mulțumită că a vândut la un preț corespunzător.

— Avem şi ultima abordare, am spus, şi aceasta este cea în care şi dvs., şi clientul considerați că ați făcut o afacere corectă şi că prețul plătit corespunde unei bune calități — clientul obține ceea ce vrea, dvs. câştigați suficient, deci ambele părți ies în câştig.

— Ar fi ideală, a spus el cu reticență, probabil cea mai bună abordare pentru fidelizarea clienților, revigorarea afacerii, dezvoltarea şi durabilitatea sa. Însă nu este uşor de îndeplinit.

— Nu, am răspuns, este probabil cea mai dificilă variantă, dar oare merită să alegeți oricare dintre celelalte abordări?

Indiferent dacă este vorba de o companie sau de o simplă persoană, opțiunile sunt aceleaşi în negocierile cotidiene cu colegii de muncă, cu familia, cu prietenii sau cu diversele persoane întâlnite în viața de zi cu zi.

CE ÎNSEAMNĂ WIN-WIN?

În termeni de negociere, a ajunge la un rezultat reciproc avantajos (win-win) înseamnă că ambele părți sunt suficient de mulțumite de urmările negocierii.

Negociem în fiecare zi din viață. Poate nu genul de negocieri care să ducă la reconstrucția unei națiuni sau a unei culturi. Cel mai probabil este vorba despre discuții cotidiene, banale, în care una dintre persoane doreşte un lucru, iar cealaltă un altul. De exemplu:

• cine controlează telecomanda,

• cine va scoate câinele la plimbare sau va face cumpărăturile, şi

• cine va pregăti cina şi va lua copiii de la şcoală...

Situația ideală este aceea în care cealaltă persoană vrea ceea ce eşti dispus să oferi, iar tu eşti gata să oferi ceea ce doreşte cealaltă persoană. Însă nu se întâmplă aşa de fiecare dată...

Indiferent dacă eşti directorul general al unei companii de producție, un negociator de nivel înalt ori o persoană care se confruntă cu situațiile cotidiene, ai la dispoziție patru abordări de bază pentru a ajunge la un rezultat. (Există şi o abordare adițională, cea de-a cincea, atunci când indivizii nu vor să „joace” după regulile avantajului reciproc. Numim această abordare „dacă nu câştig, nici nu vreau să joc” [„no win, no play”] — ea va fi explicată mai târziu în acest capitol.)

Cele patru abordări principale sunt ilustrate în diagrama de mai jos.

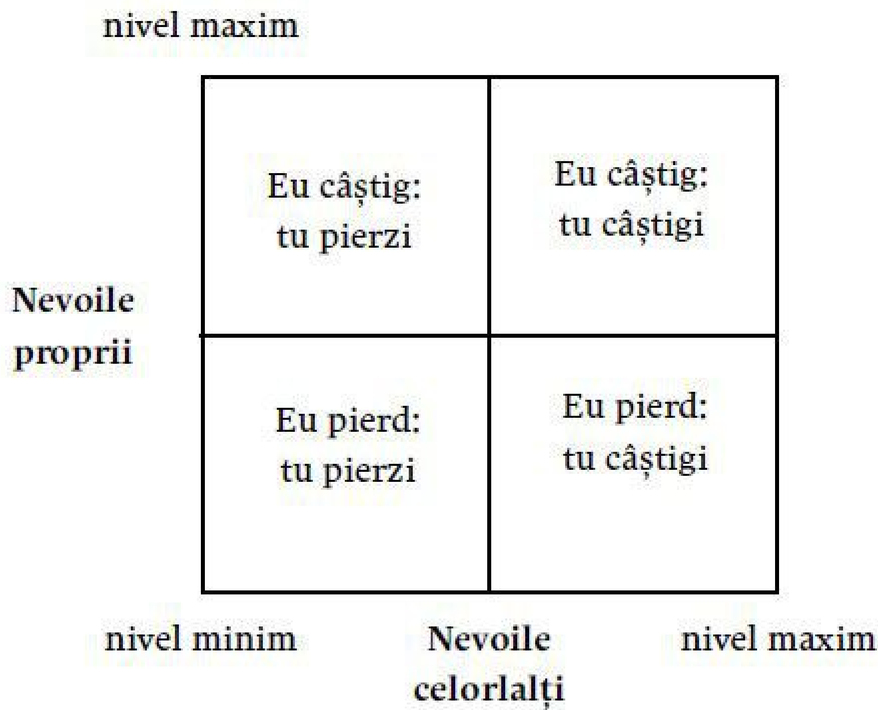


Diagrama „win-win”

PROCESUL WIN-WIN

Haideți să analizăm următorul proces de negociere în cinci paşi, care duce la un deznodământ reciproc avantajos.

PASUL 1 — NUTRIREA UNOR CONVINGERI ASERTIVE

Mai întâi trebuie să crezi în posibilitatea unui rezultat win-win. Această convingere te determină să fii curajos, atent şi să perseverezi în căutarea unei soluții reciproc avantajoase.

Convingerile specifice pot fi de tipul următor:

• Nevoile pot varia în funcție de persoană... ele sunt totuşi valabile pentru fiecare persoană în parte.

• Nevoile mele sunt importante, la fel cele aparținând altora.

• Nu trebuie să pierd pentru ca alții să câştige.

• Există întotdeauna posibilitatea unui rezultat reciproc avantajos.

PASUL 2 — PRECIZAREA PROPRIILOR NEVOI ŞI DORINȚE

Expune-ți nevoile cu claritate. Oamenii au tendința să-şi formuleze mai curând dorințele decât nevoile reale, de exemplu:

• „Vreau să mă ajuți să fac acest lucru” sau

• „Am nevoie de ajutor pentru câteva minute ca să încep să lucrez la lista aceasta.”

Însă uneori negocierile pot fi spontane, aşa încât este esențial să învățăm să ne evaluăm rapid aşteptările.

Aplicarea Testului de Negociere Litmus[2] duce la o gamă largă de posibilități, care îți permit să nu pierzi din vedere propriile nevoi, rămânând în acelaşi timp suficient de flexibil pentru a ajunge la un rezultat win-win.

Pune-ți cele cinci întrebări din Testul de Negociere Litmus:

1. „Ce aş dori în mod ideal?”

2. „Cu ce m-aş mulțumi?”

3. „Ce m-ar satisface îndeajuns?”

---

[2] Testul Litmus evaluează acel factor particular care conduce la succes sau la eşec (N.tr.).

4. „Nu, asta nu este îndeajuns, am de asemenea nevoie de...”

5. „Aceasta este acum o situație în defavoarea mea: trebuie să spun «nu» sau să mă retrag.”

PASUL 3 — STABILIREA NEVOILOR ȘI DORINȚELOR CELORLALȚI

În continuare, trebuie să stabilești care sunt nevoile și dorințele celorlalți, în loc să le reiterezi mai vehement pe ale tale. Poți face acest lucru punând întrebări.

ÎNTREBĂRI DESCHISE

• Întrebările deschise sunt mai utile decât cele închise în raport cu stabilirea nevoilor reale.

• Întrebările deschise lărgesc sfera negocierii.

• Prin întrebările deschise, se pot gestiona mai bine unele obiecții sau conflicte.

Unele dintre cele mai utile întrebări deschise încep cu:

„Ce anume...?”

„Cum...?”

„De ce...?”

„Când...?”

„Unde...?”

„Cine...?”

Şi cu fraze precum:

„Spune-mi mai multe despre asta...”

ÎNTREBĂRI ÎNCHISE

Întrebările închise sunt utile în obținerea unor clarificări şi a acordului. Ele sunt în mod special folositoare în contextul înțelegerii verbale despre care discutăm mai departe.

Întrebările închise încep cu:

„Crezi că...?”

„Este...?”

„Are...?”

„Sunteți...?”

„Dacă...?”

PASUL 4 — ACORDUL ÎN CEEA CE PRIVEŞTE NEVOILE ŞI DORINȚELE AMBELOR PĂRȚI

După ce ți-ai stabilit nevoile reale, este posibil să descoperi că nu există decât puține diferențe sau chiar niciuna între nevoile tale şi cele ale interlocutorului şi că este uşor să ajungi la un rezultat satisfăcător pentru ambele părți. Există şi situații în care se pare că nevoile uneia dintre părți nu pot fi îndeplinite decât defavorizând-o pe cealaltă.

Înainte de toate, trebuie:

• să verifici că ai înțeles corect nevoile celuilalt şi să semnalezi faptul că le recunoşti;

• să te asiguri că celălalt admite şi ia în considerare nevoile tale.

Numim acest acord „înțelegere verbală” (verbal handshake). Acesta este momentul crucial într-o negociere, întrucât aceasta se bazează pe faptul că ambele seturi de nevoi sunt recunoscute.

Nu are rost să continui negocierea dacă lucrurile nu se petrec astfel, pentru că vei avea de-a face cu o situație implicită de tipul win-lose sau lose-lose.

Iată două exemple de „înțelegere verbală”:

• Brian, înțeleg că eşti reticent în a mă sprijini în legătură cu această idee, deoarece consideri că nu ai cântărit toate opțiunile posibile.

(Pauză)

Eşti de acord că nu mai avem timp şi că trebuie să luăm o hotărâre chiar astăzi?

sau

• Jenny, înțeleg că vrei să împrumuți maşina pentru că ar fi extrem de convenabil pentru tine şi prietenii tăi.

(Pauză)

Înțelegi că va fi mai costisitor şi va însemna că trebuie să mă scol mai devreme ca să ajung la serviciu cu transportul în comun cât timp maşina este la tine?

PASUL 5 — GĂSIREA DE SOLUȚII

Următoarele întrebări îl încurajează pe celălalt să se implice în crearea unor posibilități win-win:

• „John, trebuie să existe o soluție la această...”

• „Sally, ce zici de această idee...?”

• „Graham, cum crezi că ar merge asta?”

• „Michael, ce altă opțiune mai există?”

- „Brigitta, ce idei ai referitor la...?”

Odată dezbătute şi parcurse opțiunile posibile, poți aplica Testul Litmus pentru Negociere şi ajusta nivelul win-win.

CE NE ÎMPIEDICĂ SĂ AJUNGEM MAI DES LA UN REZULTAT RECIPROC AVANTAJOS?

În mod logic, cine nu ar alege o abordare care să-i permită obținerea celor mai bune şi mai durabile rezultate? La prima vedere, pare o alegere uşor de făcut. Însă noi, oamenii, nu suntem nişte roboți care se ghidează după logică, ci suntem făcuți din emoții, din dorințe contradictorii şi dintr-o mare cantitate de egoism.

Abordarea win-win necesită gândire, curaj, hotărâre, efort, respect şi perseverență.

O abordare de tip „tu pierzi, eu câştig” este oarecum mai uşoară. Este adevărat că este necesar un consum mare de energie, pentru a menține un anumit nivel de agresivitate, însă nu trebuie să ne gândim prea mult sau să stabilim o legătură cu cealaltă persoană şi să ținem seama de dorințele sale.

Nu trebuie să ținem cont decât de propriile nevoi şi dorințe. Putem rămâne neclintiți pe poziție, putem revendica, striga, constrânge, amenința, refuza să ascultăm (şi să cooperăm) şi ne putem focaliza pe ceea ce vrem.

Pe de altă parte, atunci când ne angajăm într-o negociere de tipul „tu câştigi, eu pierd”, este simplu să cedăm şi să alegem calea minimei rezistențe. Cel puțin suntem scutiți de neplăcutele emoții legate de faptul de a fi nevoiți să ne apărăm drepturile sau de a părea că-i dezamăgim pe ceilalți — orice conflict supărător este evitat.

În cazul unei abordări de tip lose-lose, ne putem diminua amărăciunea ratării, asigurându-ne că nici cealaltă persoană implicată nu obține ceea ce vrea şi nu se bucură de victorie. Trebuie, de asemenea, să ne menținem un oarecare nivel de demnitate, aşa că ne convingem că înfrângerea n-a fost chiar aşa de dezastruoasă şi raționalizăm motivele pentru care ne-am lăsat constrânşi, intimidați şi manipulați. Dar va exista şi răsplată, dacă nu astăzi, atunci data viitoare, când vom pretinde o răzbunare subtilă şi sublimă: „Da, voi merge cu tine la petrecere, dar voi profita de orice ocazie pentru a-ți spune că mă simt mizerabil, că detest să fiu acolo şi că aş prefera să fiu oriunde altundeva. Astfel încât nici tu să nu te distrezi. Decât să spun «nu» şi să negociez cu tine (ceea ce implică efort), prefer să fiu un martir şi să sufăr”.

DIFERENŢA DINTRE WIN-WIN ŞI COMPROMIS

Din punctul de vedere al unora, compromisul este perceput ca fiind identic cu abordarea de tip win-win. Desigur, compromisul are unele caracteristici comune cu aceasta, însă este şi foarte diferit.

Ca aspect pozitiv, compromisul poate părea cel mai simplu, mai uşor şi mai corect mod de a obține mai puțin din ce ne dorim atunci când nu pare posibil să obținem totul. Aparent, părțile şi-au împărțit ceea ce era disponibil, rezultatul negocierii fiind acela că fiecare a obținut parțial ceea ce şi-a dorit.

Ca aspect negativ, compromisul poate însemna că ambele părți au senzația că au renunțat la prea mult.

Uneori, compromisul este perceput drept o formă acceptabilă de lose-lose şi ajungi să te mulțumeşti cu prea puțin chiar dacă există şi alte soluții mai bune. Dacă recurgi prea devreme la compromis, poate fi o dovadă că te subestimezi.

Abordarea de bază de tip win-win înseamnă a ține cont nu numai de ceea ce ne dorim, dar şi de ceea ce doreşte celălalt. Creşte gradul de preocupare atât față de nevoile proprii, cât şi față de ale celuilalt. Ca în cazul compromisului, suntem preocupați de corectitudine, însă

explorăm aceste seturi de nevoi împreună cu ceilalți şi luăm în calcul toate variantele posibile.

Acest lucru creşte probabilitatea găsirii unei soluții care să răspundă la cât mai multe dintre cerințele tuturor, asigurând un angajament mai ferm şi mai durabil.

Când ştim că am fost ascultați şi că ni s-a oferit atenție, faptul de a da şi de a primi ne face să ne simțim altfel decât dacă am fi acceptat pe loc un compromis.

Abordarea de tip win-win este una pe termen lung — ea presupune admiterea faptului că, într-o anumită situație, poate nu vom obține ceea ce considerăm că ar fi îndeajuns, însă că, per total, lucrurile se vor echilibra. Un exemplu clar este cazul unui consultant care a participat la unul dintre cursurile noastre. Jim avea drept client o companie care îi datora bani, dar, din cauza unei probleme de lichidități, nu avea posibilitatea să-i achite factura restantă. Să mai precizăm că, până atunci, în relația dintre el şi respectiva companie, aceasta se comportase corect cu Jim.

Conversația lui Jim a decurs cam aşa:

„Înțeleg că în acest moment sunteți cam strâmtorați şi aş dori să vă ajut. Sunteți de acord să-mi plătiți factura în rate eşalonate pe următoarele şase luni?”

Am vorbit cu Jim după un timp şi am înțeles că a durat ceva vreme până ce factura a fost complet achitată. Însă, dincolo

de faptul că dorința lui n-a fost imediat îndeplinită, Jim a construit cu acel client o relație pe termen lung şi a fost călduros recomandat unor companii cu profil similar de către clientul său care a întârziat cu plata.

EXERCIȚIU

Ai putea considera avantajos să faci o estimare rapidă a situațiilor în care doreşti să obții o soluție mai bună decât cea pe care ai obținut-o pentru moment.

Notează-ți în scris trei situații în care ai negociat o soluție atunci când a existat un conflict de interese.

Acum numerotează-le în ordinea dificultății, cea mai dificilă fiind cea care a fost şi cea mai stresantă.

Lista poate include situația în care ți-ai abordat şeful în legătură cu mărirea salariului ori cea în care i-ai cerut partenerului tău de viață să lase baia curată în urma sa. Dacă ai notat cererea de mărire a salariului drept cea mai dificilă şi mai stresantă, aceasta va fi nr. 1 pe listă. Deşi problema curățeniei în baie poate fi una sensibilă, poate că în materie de stres ar putea fi pe locul 5.

Uită-te la fiecare situație în parte şi gândeşte-te pe care dintre cele patru tipuri de abordări le-ai folosit pentru a o rezolva, de exemplu, win-win, win-lose etc.

Te-a ajutat abordarea aleasă să ajungi la rezultatul dorit?

DACĂ NU CÂŞTIG, NICI NU VREAU SĂ JOC

Win-win înseamnă negociere, însă ar fi nesăbuit de idealist să susținem că toată lumea doreşte o negociere corectă — dintr-un motiv sau altul, cealaltă persoană ar putea dori o abordare „eu câştig–tu pierzi”, iar uneori chiar una de tipul lose-lose — o metodă de a-ți face singur rău, doar pentru ca nici celălalt să nu câştige.

În cazul unei asemenea abordări, îți poți exercita dreptul de a nu te implica în negociere, fie pentru că celălalt nu este preocupat ca tu să ieşi în câştig, fie pentru că problema nu este negociabilă.

„Dacă nu câştig, nici nu vreau să joc” este poziția pe care o transmiți interlocutorului, poziție care sugerează că eşti interesat să negociezi cu condiția ca şi celălalt să fie interesat în găsirea unei soluții. Spunând „nu”, arăți că eşti pregătit să te retragi, mai degrabă decât să continui o activitate neproductivă, ori să te implici într-un joc, să manipulezi ori să ameninți.

„Dacă nu câştig, nici nu vreau să joc" reprezintă o poziţie fermă, mai ales când interlocutorul nostru deţine toate atuurile şi suntem dezavantajaţi. Alegerea de a ne retrage din astfel de situaţii ne sporeşte şansele de a ne menţine integritatea şi respectul de sine şi ne întăreşte credinţa că putem aborda situaţii dificile — această retragere devine un avantaj enorm pentru cei mai mulţi dintre noi.

Mai jos, prezentăm o variantă de a spune „nu" în mod asertiv, lăsând în acelaşi timp o portiţă deschisă pentru o negociere ulterioară. Dacă nu spui „nu", cealaltă parte implicată nu va avea în vedere câştigul tău în timpul negocierii. De aceea, acest tip de demers reprezintă adesea o fază a negocierii de tip win-win.

Refuzul provizoriu: cum să spui „nu" în mod asertiv	
1. Recunoşti/empatizezi cu solicitarea	Arăţi că asculţi cu adevărat. (Aceasta nu înseamnă nici că eşti, nici că nu eşti de acord)
2. Spune „nu" şi oferă motivele reale	Sondează: Dacă acest lucru nu ar fi adevărat, aş spune „da"? Fă deosebirea între a putea şi a vrea. Când simţi că lucrurile se complică, menţine-ţi argumentul iniţial şi nu inventa sau aduce în discuţie alte motive. Adresează-te celuilalt pe nume ori de câte ori este posibil.
3. Spune ce eşti pregătit să faci/ce trebuie făcut, oferă	(1) Poţi hotărî ca de data aceasta să fii de acord. (2) Cu toate acestea,

posibilitatea unui rezultat favorabil amândurora (Poți, de asemenea, explicita natura nevoii tale)	trebuie consemnat faptul că îți vei menține poziția pe viitor, în negocierile ulterioare.
.	
Exemplu	
1. Recunoaşte sau empatizează	Victor, înțeleg că eşti în întârziere şi te-ai bucura să te conduc acasă.
2. Spune „nu”	Nu, nu te pot conduce astăzi, pentru că şi eu sunt în întârziere şi merg în direcția opusă.
3. Ce eşti pregătit să faci	Data viitoare când ai nevoie să te conducă cineva acasă, te rog să mă întrebi şi, dacă nu am vreun alt drum de făcut, voi fi bucuros să te conduc.

A spune „nu” în mod asertiv funcționează deoarece:

1. asculți şi empatizezi;

2. îți expui clar şi deschis motivele (nu scuzele);

3. laşi loc pentru o viitoare negociere de tip win-win.

EXERCIȚIU — CUM SĂ SPUI „NU” ÎN MOD ASERTIV

Poate că au existat în trecut situații în care ai avut toate motivele să spui „nu” şi nu ai făcut-o sau preconizezi vreo viitoare situație în care va fi important să spui „nu”.

A spune „nu” este dificil pentru majoritatea oamenilor, însă, pe măsură ce exersezi, devii mai priceput. Foloseşte cei trei paşi aminiți mai sus şi pune pe hârtie ceea ce doreşti să spui.

„..

....

....”

Aminteşte-ți, atunci când spui „nu”, că cealaltă persoană nu cedează în mod automat, aşa că ia în calcul eventualele săcâieli şi contraargumente la care ar putea recurge. Roagă un prieten, pe partenerul tău sau pe vreun coleg să te ajute să exersezi.

Nu schimba motivul refuzului, îl poţi reformula, însă consecvenţa cu care spui „nu”, plus motivul real, îl poate determina pe celălalt să-ți accepte poziția.

REZUMAT

Asertivitatea este o atitudine şi o stare de spirit care implică disponibilitatea de a fi flexibil, de a înțelege punctul de vedere al celorlalți şi de a fi pregătit să asculți cu adevărat ce spun aceştia.

Asertivitatea afectează toate aspectele vieţii. Persoanele asertive au tendinţa de a avea mai puţine conflicte în relațiile lor cu ceilalți, ceea ce se traduce printr-un nivel de stres mai scăzut în existenţa lor.

Abordarea de tip win-win se referă la transformarea conflictului dintr-un atac antagonic sau dintr-o defensă într-o cooperare. Este o schimbare de atitudine cu impact, care modifică în întregime cursul comunicării.

Nu este vorba de a avea câştig în defavoarea celorlalți, ci de a crea o sinergie, câştigând împreună cu ceilalți.

Printre avantajele abordării win-win, enumerăm:

• Eficiență crescută (atât la serviciu, cât şi în afara lui);

• Încurajarea creativității, printr-o atitudine sinceră şi flexibilă;

• Creşterea implicării înspre găsirea unor soluții mai bune;

• Focalizarea energiei şi atenției pe rezolvarea problemelor mai degrabă decât pe cearta cu celălalt;

• Relații cu ceilalți mai bune şi mai pline de considerație;

• Construirea unor relații bazate pe încredere, întrucât ne comportăm într-o manieră care demonstrează atât propria noastră integritate, cât şi a celorlalți.

Cu cât devenim mai flexibili, cu atât avem mai multe opțiuni legate de modul în care interacționăm cu ceilalți şi mai multe şanse de a rezolva conflictele.

Pentru ca abordarea win-win să devină alegerea noastră de bază, este necesar să dezvoltăm şi alte abilități, pe lângă cele pe care le avem în mod curent. Trebuie să învățăm să reconsiderăm modul în care am soluționat diversele probleme şi să luăm în calcul şi nevoile sau interesele care i-au determinat pe ceilalți să urmărească anumite rezultate.

3

Totul se petrece în mintea noastră

O diferență fundamentală între asertivitate şi alte tipuri de comportament constă în modul în care cuvintele şi comportarea noastră pot afecta drepturile celorlalți.

Asertivitatea este o atitudine mentală însoțită de o serie de convingeri despre sine şi despre lumea înconjurătoare.

Am vorbit în Capitolul 2 despre urmărirea unui rezultat reciproc avantajos, ca fiind tema principală a asertivității. Practicarea acestui mod de comportare este pentru ceilalți dovada faptului că eşti consecvent şi conştient de faptul că trăieşti într-o lume aflată într-o strictă interdependență, în care a da şi a primi sunt lucruri necesare şi recomandabile. Cerințele tale sunt importante, dar la fel sunt şi nevoile celorlalți.

În acest capitol vom analiza în ce fel mentalitatea (mindset) şi un număr de instrumente mentale pot fi de ajutor în armonizarea comportamentului cu modul de a gândi.

Să aruncăm o privire la convingerile necesare pentru a ne comporta într-un mod care să denote încredere în noi înşine

şi să comunice explicit cerinţele şi dorinţele proprii, recunoscând, totodată, şi nevoile celorlalţi.

Vom analiza şi procesele mentale subtile care pot submina intenţiile asertive. Vom sesiza influenţa deosebită a conversaţiilor noastre interioare asupra rezultatelor pe care le dobândim şi vom dezvolta metode de a întări şi a înlesni comportamentul asertiv.

Convingerile determină în bună măsură dialogul nostru interior, aşadar, n-ar fi rău să lămurim în ce fel aceste credinţe ne influenţează gândirea.

CONVINGERILE

Crede şi acţionează ca şi cum ar fi

imposibil să eşuezi

— Charles F. Kettering

Mare parte din ceea ce facem, spunem sau simţim, cât şi modul în care acţionăm se bazează pe valorile şi convingerile noastre, îndeosebi cele despre noi înşine şi despre ceilalţi.

Problemele apar atunci când convingerile pe care le nutrim, referitoare la noi înşine şi la ceilalţi, sunt fie nonasertive, fie agresive.

Dacă ai convingeri asertive vei avea, prin urmare, un comportament asertiv. Dacă nu le ai, va fi dificil să-ţi susţii asertivitatea şi să obţii rezultate avantajoase ambelor părţi.

IMPORTANŢA CONVINGERILOR

În mod normal, ne gândim la opinii în termeni de credinţe, de dogme sau de doctrine. Multe dintre convingerile noastre sunt legate de aceste aspecte.

În esenţă, o convingere sau o opinie este un principiu de bază ori o concepţie care ne furnizează un sens şi o orientare în viaţă. Aceste convingeri au un substrat afectiv. Convingerile înseamnă certitudine şi acceptarea faptului că anumite lucruri sunt adevărate sau reale fără vreo dovadă materială care să le susţină.

Convingerile noastre devin:

• Filtre ale percepţiei noastre asupra lumii: vedem, auzim şi simţim ceea ce dorim să vedem, să auzim şi să simţim;

• Mobilizatoare sau limitative pentru dezvoltarea noastră şi potențialul nostru comportament;

• Invizibile, manifestându-se prin acțiunile pe care le întreprindem;

• Profeții autoîmplinite – „Când spui că întrevezi tot felul de obstacole, chiar vei da peste ele”.

CONVINGERI MOBILIZATOARE SAU LIMITATIVE

Convingerile noastre limitative, fie ele agresive sau nonasertive, ne limitează dezvoltarea, ne mențin într-o stare de teamă, de anxietate ori nesiguranță.

Convingerile limitative sunt cele care ne constrâng într-o anumită măsură. Însuşi faptul că avem anumite credințe ne face să nu gândim, să nu facem şi să nu spunem lucruri care ar contrazice aceste credințe.

Ne îmbie să credem că nu merităm să fim iubiți, să avem succes şi să fim respectați, ne fac să ne simțim neputincioşi şi lipsiți de orice strop de autoritate.

Convingerile mobilizatoare ne ajută să creştem şi să ne dezvoltăm încrederea în noi înşine şi să ne atingem întregul

potențial. Menținerea unor astfel de convingeri ne dă încredere că putem schimba lucrurile în bine şi ne ajută să ducem o viață mai fericită, mai sănătoasă şi mai împlinită.

Convingerile nonasertive sunt, în general, cele care pleacă de la ipoteza că nu suntem egali cu ceilalți, şi de aici rezultă comportamentul nonasertiv sau agresiv.

Convingerile agresive sunt, în mare, cele care sugerează că suntem superiori celorlalți, de unde şi comportamentul agresiv.

Convingerile asertive ne inculcă faptul că ne aflăm pe picior de egalitate cu ceilalți, că merităm să fim tratați pe un ton la fel de respectuos precum cei din jurul nostru.

Vei găsi în continuare câteva exemple de convingeri. Bifează-le pe cele care crezi că sunt tipice pentru convingerile agresive, nonasertive şi asertive.

Convingeri	Agresive	Nonasertive	Asertive
1. Sunt mai inteligent şi mai puternic decât ceilalți.	√		
2. Cei care nu se pun ei înşişi pe primul plan merită ce li se întâmplă.	√		
3. Nu am nevoie de permisiunea nimănui pentru a acționa.			√

4. Nu merit să am la fel de multe reuşite precum ceilalți.		√	
5. Sunt egal celorlalți şi am aceleaşi drepturi.			√
6. Nu am încredere că oamenii se vor ține de cuvânt.	√		
7. Este în regulă să nu fiu de acord, acordul nu este întotdeauna posibil sau oportun.			√
8. Nu mă voi schimba niciodată, sunt aşa cum sunt.	√	√	
9. Trebuie să fiu lipsit de scrupule pentru a răzbate.	√		
10. Ceilalți mă vor considera slab dacă le cer ajutorul.	√	√	
11. Trebuie să fiu mai autoritar decât ceilalți sau voi fi subestimat.	√		
12. Uneori trebuie să-i calci pe alții în picioare ca să obții ceea ce vrei.	√		
13. Nu sunt responsabil pentru faptele, deciziile sau emoțiile celorlalți.			√
14. Pot avea de suferit dacă îmi exprim sentimentele.		√	

DE UNDE IZVORĂSC CONVINGERILE?

Multe dintre convingerile noastre se formează la o vârstă fragedă. Iezuiţii aveau o zicală: „Daţi-mi un copil mai mic de şapte ani şi vă voi arăta bărbatul”.

1. Din copilărie. Din păcate, „copilul” din noi îşi formează opinii false sau limitative în funcţie de ce i se spune („Nu mai face pe grozavul, nu vrei decât atenţie”) şi poate, mai târziu, îi va fi greu să vorbească în mod pozitiv despre realizările şi calităţile sale sau să accepte cu eleganţă laudele.

2. De la persoanele marcante. Poate că am adunat cu toţii zicale, păreri şi prejudecăţi de la persoanele „importante” din viaţa noastră. Acestea pot fi părinţii, bunicii, profesorii ori alte persoane importante pentru noi. Îi iubim, îi respectăm şi învăţăm să ne încredem fără rezerve în ceea ce spun.

Talentul multor copii a fost afectat deoarece li s-a spus de către vreun profesor că nu sunt buni la matematică, la artă, ştiinţe sau la orice altceva, şi au luat de bună această apreciere. Compară această atitudine cu cea a profesorului care te motivează şi îţi întăreşte credinţa că eşti deosebit, talentat sau înzestrat.

3. Din mediul social şi cultural. Suntem influenţaţi de valorile sociale şi culturale care răsplătesc anumite

comportamente şi pedepsesc altele. Compania la care lucrăm poate avea o anumită atitudine legată de cumpărători sau clienți, sau un anumit mod de a-şi trata angajații. Noi doi am trăit şi am lucrat un număr de ani în unele părți din lume unde cultura respectivă consfințea superioritatea absolută a celui mai în vârstă doar pentru că avea nişte ani în plus. Nu i-am contestat niciodată pe cei mai în vârstă decât noi, chiar dacă ştiam că nu au dreptate. A trebuit să găsim alte modalități de a face schimbări.

4. În urma evenimentelor traumatizante. Putem fi victimele unor evenimente traumatizante, care să ne arunce într-o stare de şoc. În această stare putem deseori trage concluzii care pot fi sau nu folositoare.

O prietenă de-ale noastre a suferit un grav accident rutier în timp ce se afla pe locul din față al pasagerului. Până în ziua de astăzi, ea a rămas cu convingerea nezdruncinată că acela este cel mai periculos loc din maşină şi, de atunci, nu mai stă decât în spatele şoferului.

5. Scuze. Unul dintre motivele pentru care logica noastră este deficitară şi pentru care ne formăm convingeri limitative este acela că încercăm să ne găsim scuze pentru ceea ce percepem a fi eşecuri.

Atunci când încercăm să facem ceva şi dăm greş, deseori ne explicăm nereuşita creând şi folosind convingeri care ne justifică faptele şi ne lasă lipsiți de orice vină. Până de curând, Conrad nu a fost capabil să facă nicio reparație mai importantă în casă. Tentativele lui anterioare au însemnat

invariabil să plătească un meşter pentru a repara dezastrul şi mai mare făcut de el. Scuza sa era: „Nu am avut niciodată înclinații practice”.

6. Teamă. Convingerile limitative sunt deseori determinate de teamă. Ceea ce ne blochează în aceste convingeri este teama că, dacă ne opunem lor, nevoile noastre fundamentale vor avea de suferit.

Deciziile noastre au de multe ori o puternică componentă socială, iar teama de a nu fi criticați, ridiculizați sau respinşi de ceilalți este suficientă ca să ne inhibe puternic. Ne este de asemenea teamă să nu fim răniți în vreun fel de cei din jurul nostru, astfel încât încercăm să-i evităm sau să-i îmbunăm.

DOISPREZECE PAŞI ÎN DEZVOLTAREA CONVINGERILOR ASERTIVE

A deține convingeri asertive reprezintă primul pas spre o comportare plină de încredere.

Fereşte-te însă să crezi că, având o convingere asertivă, poți sta deoparte şi lăsa lucrurile să se întâmple de la sine — aceasta trebuie dezvoltată şi susținută prin fapte.

Există 12 paşi în dezvoltarea şi întărirea convingerilor asertive, paşi ce te vor ajuta să devii mai asertiv.

PAȘII

1. Analizează situațiile în care, de obicei, nu obții rezultatele dorite.

2. Verifică dacă ceea ce te reține nu este cumva datorat unor convingeri limitative — scrie-le — faptul că le-ai scris înseamnă că deții acum controlul asupra lor.

3. Contestă aceste convingeri cu partea adultă, mai puțin emoțională, a creierului.

4. Identifică originea acestor convingeri limitative: ce întâmplare din trecut te-a făcut să crezi acest lucru? Asta te va ajuta în analizarea contextului respectiv.

5. Ce beneficii ai din menținerea acestor convingeri? Orice comportament pe care îl repetăm are beneficiul său. De exemplu, atunci când nu ne apărăm drepturile, poate că nu obținem ceea ce dorim, însă, inițial, acest lucru ne oferă un sentiment de uşurare şi de reducere a tensiunii.

6. Care este convingerea asertivă pe care ai dori s-o deții? Pune-o pe hârtie sau încearcă să ți-o reprezinți vizual — acest lucru îți va ajuta mintea să se concentreze asupra ei. Fixează pe perete hârtia pe care ai scris-o sau ține-o la tine, în buzunar sau în geantă.

7. Care ar fi beneficiul tău şi al celorlalți în a-ți menține această convingere?

8. Ce permisiune de a face anumite lucruri trebuie să-ți acorzi ție însuți şi celorlalți? (Vezi şi secțiunea „Drepturi" de mai jos.)

9. Ce trebuie să-ți spui ție însuți? (Vezi şi paragraful „Dialogul interior" mai departe în acest capitol.)

10. Începe să te comporți în mod asertiv. Poate că nu te simți încă asertiv, dar comportă-te de fiecare dată ca şi cum te-ai simți astfel.

11. Începe cu paşi mici: fii asertiv în contexte relativ banale, cum ar fi să ceri anumite lucruri la magazin sau la restaurant, unde nu este vorba de o situație „de viață şi de moarte".

12. Gândeşte-te la succesele tale. Devino conştient de cât de mult contează convingerea nou-dobândită.

DREPTURI

Eşti liber să alegi, dar nu eşti scutit de

consecinţele alegerilor tale.

— Anonim

Când suntem nesiguri de noi înşine ori în legătură cu o anumită situaţie, este posibil să nu ne putem impune.

„Nu mă simt în largul meu în unele situaţii şi îmi este greu să-mi înfrunt adevăratele emoţii. Vreau să spun într-adevăr ce doresc, dar mă simt inhibată şi nu consider că am acest drept — mi-e teamă să nu spun ceva ce aş putea regreta sau pentru care m-aş simţi vinovată.

Am nevoie de aprobarea celorlalţi şi îmi este teamă de respingere, aşa încât rămân supusă, apoi îmi pare rău că nu am rămas fermă pe poziţie atunci când am considerat că am dreptate."

Acestea sunt cuvintele lui Judith, o directoare respectată şi competentă. Judith se comportă asertiv în majoritatea situaţiilor, însă atunci când participă la şedinţele cu colegii rămâne tăcută, retrasă şi contribuie prea puţin la discuţii şi la luarea deciziilor.

Judith îşi poate evalua convingerile limitative în această situaţie şi în altele similare, însă poate opera unele schimbări imediate în comportarea sa dacă ţine seama de drepturile ei — drepturi pe care şi le neagă sieşi şi celorlalţi.

Asertivitatea este o exprimare onestă şi sinceră a propriilor sentimente, opinii şi nevoi, şi un mod de a comunica limpede ceea ce vrei, respectându-ţi atât propriile drepturi, cât şi pe ale celorlalţi.

Drepturile reprezintă o chestiune de permisiune personală, vocea interioară care spune că este just şi potrivit să faci ori să spui un anumit lucru.

Fiecare dintre noi se naşte cu un potenţial unic şi cu voinţa de:

• a decide pentru sine,

• a comite greşeli şi a învăţa din ele,

• a refuza unele cereri,

• a spune „nu” fără a se simţi vinovat,

• a fi el însuşi,

• a spune „nu ştiu” şi

• a refuza să ia o decizie chiar acum.

Un pas important în a deveni asertiv este acela de a conştientiza drepturile pe care le avem ca indivizi şi de a reafirma unele dintre drepturile fundamentale care ne asigură unicitatea, identitatea şi forța noastră personală.

Clarificarea drepturilor noastre înseamnă mai mult decât un inventar intelectual. La nivel intelectual, majoritatea oamenilor sunt de acord că au drepturile descrise mai sus. Cu toate acestea, dacă nu le pun în practică, este ca şi cum nu le-ar avea.

Dacă există situații repetate în care nu obții rezultatele dorite, poate fi vorba de faptul că nu eşti lămurit în legătură cu drepturile tale în respectivele situații ori că nu le-ai pus în practică prin acțiunea ta, ori ai acționat într-un mod care a obstrucționat drepturile celuilalt.

Vei găsi enumerate dedesubt câteva drepturi generale aplicabile într-o serie de situații. Este important să ştii care sunt drepturile pe care ți le acorzi şi pe baza cărora acționezi, şi ce drepturi conferi celorlalți în virtutea cărora ei să acționeze. În continuare, poți hotărî ce drepturi suplimentare îți sunt necesare pentru a-ți întări asertivitatea.

EXERCIȚIU

Evaluează din lista de mai jos fiecare dintre drepturile pe care ți le acorzi ție şi celorlalți, notându-le cu note de la 1 la 10, unde:

Nota 1 înseamnă „îmi acord extrem de rar acest drept”.

Nota 10 înseamnă „îmi acord întotdeauna acest drept”.

Nota 5 înseamnă „îmi acord uneori acest drept”.

Bifează-le pe cele pe care ți le acorzi ție însuți.	Declarația drepturilor	Bifează-le pe cele pe care le acorzi celorlalți
	Dreptul de a spune „da” şi „nu” fără a mă simți vinovat sau egoist	
	Dreptul de a avea propriile opinii şi idei (şi dreptul de a le face auzite)	
	Dreptul de a avea anumite nevoi (care pot fi diferite de ale celorlalți)	
	Dreptul de a le cere celorlalți să reacționeze la nevoile şi dorințele mele	
	Dreptul de a mă comporta ca orice ființă umană, adică de a comite	

greşeli sau de a spune „nu ştiu”

Dreptul de a-mi schimba părerea şi de a mă „schimba”

Dreptul de a resimți emoții şi de a le exprima în mod asertiv

Dreptul de a fi eu însumi (diferit de ceilalți, de ceea ce vor ei să fiu ori să fac)

Dreptul de a lua singur hotărârile şi de a-mi asuma consecințele

Dreptul ca persoanele celelalte să-mi respecte drepturile

Dreptul de a fi tratat cu respect şi demnitate

Dreptul de a fi ascultat şi luat în serios

Dreptul de a-mi judeca singur comportamentul, ideile şi emoțiile, şi de a fi răspunzător pentru consecințele acestora

Dreptul de a spune că nu înțeleg

Dreptul de a cere ceea ce doresc (fiind conştient că cealaltă persoană are dreptul să spună „nu”)

Cu toate că notele pe care le-ai dat sunt subiective, ele vor fi totuşi relevante pentru tine.

Când ai terminat exercițiul:

• Compară rezultatele din stânga (referitoare la drepturile pe care ți le acorzi ție însuți) cu cele din dreapta (referitoare la cele pe care le acorzi celorlalți). Sunt la fel?

• Scorurile mai mari în stânga decât în dreapta indică faptul că, în opinia ta, ai avea voie să te comporți agresiv în unele situații.

• Din contră, punctajele mai mari în dreapta pot indica faptul că te comporți nonasertiv sau sumisiv în anumite situații.

• Unde ai rezultate mai scăzute? Oare punerea în practică a acelui drept ți-ar oferi rezultate mai bune în anumite situații şi față de anumite persoane?

Identifică situațiile în care ai dori să te comporți asertiv şi scrie drepturile pe baza cărora este necesar să acționezi, precum şi drepturile pe care trebuie să le menții pentru cealaltă persoană.

Există în zilele noastre numeroase discuţii referitoare la drepturi. Din orice drept pe care îl reclami derivă o răspundere pe măsură.

Consider că am dreptul de a comite o greşeală. Am de asemenea dreptul:

(a) de a-mi asuma responsabilitatea, de a-mi recunoaşte deschis şi cinstit greşeala;

(b) de a învăţa de pe urma ei şi de a o remedia;

(c) de a nu mai repeta aceeaşi greşeală; şi

(d) de a cere ajutorul dacă este necesar.

EXERCIŢIU — STABILEŞTE-ŢI PROPRIILE DREPTURI

Decide, pentru cele şase situaţii de mai jos, care sunt drepturile tale şi care drepturi ar trebui să-i revină celuilalt.

1. Primeşti un apel telefonic de la o rudă apropiată a partenerului tău de viaţă, alături de care ai prefera să nu petreci prea mult timp. Aceasta te anunţă că plănuieşte să petreacă următoarele trei săptămâni în compania ta.

DREPTURILE TALE —– DREPTURILE CELUILALT

2. În ultimele două zile, unul dintre copii a ajuns acasă mai târziu decât ora convenită.

DREPTURILE TALE —– DREPTURILE CELUILALT

3. Savurezi o masă la restaurant şi cineva începe să vorbească extrem de tare la una dintre mesele vecine, lucru care te deranjează.

DREPTURILE TALE —– DREPTURILE CELUILALT

4. De abia te-ai întors de la serviciu şi partenerul tău îţi spune că doreşte să mergeţi la cinematograf, însă tu nu prea ai chef.

DREPTURILE TALE —– DREPTURILE CELUILALT

5. Ai făcut o greşeală în raportul pe care l-ai întocmit pentru şeful tău. Acesta îţi reproşează greşeala în faţa întregului colectiv.

DREPTURILE TALE —– DREPTURILE CELUILALT

6. Este rândul tău să speli vasele. Înainte de a te ridica de la masă, partenerul tău îţi reproşează că ultima dată a trebuit

să le mai spele o dată după tine şi că ai lăsat un dezastru în urma ta.

DREPTURILE TALE —– DREPTURILE CELUILALT

DEMON SAU ÎNGER — DIALOGUL INTERIOR

Fiecare dintre noi are un geamăn malefic

— Anonim

Câteodată, este ca şi cum am auzi vocile a doi omuleți cocoțați pe umărul nostru: demonul şi îngerul.

Îngerul ne sprijină cu gânduri pozitive, punând accentul pe ce putem face şi şoptindu-ne gânduri calme, pline de încredere, despre posibilități şi potențial:

„Poți face lucrul ăsta, nu-ți va fi uşor, dar ai realizat lucruri similare în trecut, ai reuşit în trecut, cu chibzuință şi devotament, deci o poți face din nou...”

Este partea creativă, care ne mobilizează, ne determină să trecem peste propriile slăbiciuni şi să ne concentrăm asupra calităților şi abilităților noastre.

Țelul său este să ne apere, să ne păstreze în siguranță şi să ne ocrotească dezvoltarea.

Demonul, cealaltă voce, este plină de îndoială de sine şi de mustrări: „Nu poți face asta, ar fi stupid să încerci, uite ce s-a întâmplat data trecută, ți-am spus că nu te pricepi la asta, nu eşti destul de deştept, nu eşti destul de bun, alege varianta uşoară...” Îți exploatează emoțiile şi temerile şi îți interzice să-ți asumi vreun risc.

Această voce se agită cu autoritate, acoperind îngerul din noi şi subliniind ce probleme pot apărea, ce nu putem face. Se joacă cu anxietățile noastre.

Paradoxal, deşi scopul acestei voci sâcâitoare este şi să ne protejeze, şi să ne facă să ne simțim în siguranță, se foloseşte într-un mod distructiv şi negativ de această misiune, pozitivă ca scop.

Ți s-a întâmplat vreodată acest lucru? Care dintre cei doi a învins?

POVESTEA LUI DONOMA

Există o veche istorisire a indienilor nord-americani despre un şef venerat, Donoma. În fiecare seară, el îi aduna pe

tinerii luptători, pentru a-i învăța despre moştenirea lor şi despre calea vitejiei indiene.

„Uneori”, spunea el, „va exista o parte din voi care va vrea să facă bine şi veți fi plini de forță şi înțelepciune — veți fi în puterea ursului alb care este bun şi plin de forță.

Alteori, vă veți îndoi de voi înşivă, vă veți teme şi veți dori să renunțați, pentru că veți fi sub stăpânirea ursului brun, puternic şi el.

De-a lungul întregii voastre vieți, ursul alb şi ursul brun vor fi alături de voi. Amândoi vor căuta să preia controlul, se vor certa aprig, pe viață şi pe moarte.

Uneori ursul brun va fi mai puternic şi vă veți supune voinței sale, alteori ursul alb va predomina şi veți urma calea sa. Ei se vor lupta necontenit unul cu celălalt.

Vor fi momente în care ursul alb se va impune, va fi mai puternic, determinându-l pe celălalt să se supună.

În alte rânduri, va domina ursul brun, obligându-l pe cel alb să să se supună şi să se dea bătut. Şi lupta va continua.”

Unul dintre luptători s-a ridicat şi, cu o privire nedumerită, a întrebat, „Care dintre urşi este mai puternic şi va învinge în cele din urmă?”

Bătrânul şef de trib s-a ridicat cât era el de lung. După o pauză, a răspuns: „Este greu de spus, fiule, pentru că depinde pe care îl hrăneşti”.

ELIMINĂ EMOȚIILE ŞI VEI AVEA SUCCES

Îndată ce vei reuşi să-ți stăpâneşti emoțiile, vei putea deveni mai asertiv.

Însă emoțiile sunt produsele modului în care gândim despre noi înşine, despre alții sau ale altor factori care ne influențează într-o anumită situație.

Aproape întotdeauna, odată ce am eliminat orice furie, frică, stres, anxietate sau alte emoții puternic negative, devenim automat mai stăpâni pe noi înşine şi mai capabili de a face față oricăror probleme sau dificultăți.

VORBIM CU NOI ÎNŞINE MAI MULT DECÂT CU ORICINE ALTCINEVA

În timpul zilei, vorbim cu noi înşine mai mult decât cu oricine altcineva. Înainte de a face ceva, repetăm ce vom spune şi cum vom spune. În toiul bătăliei, purtăm un dialog interior neîncetat şi, când scăpăm, analizăm ce am făcut, ce

am spus sau ce am fi putut zice. Acest dialog interior este permanent.

Uneori ne convingem singuri să facem ceva anume, iar alteori să renunțăm. Uneori ne vorbim în mod apreciativ, însă, de cele mai multe ori, depreciativ. Aceştia sunt cei doi gemeni, demonul şi îngerul, ursul alb şi cel brun.

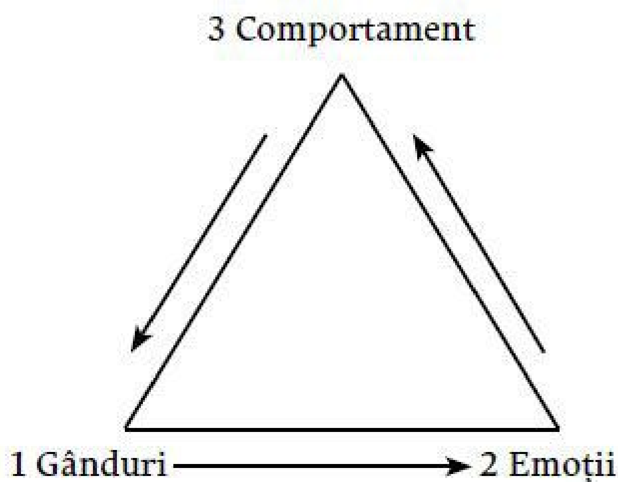
Un model fundamental al comportamentului uman afirmă că această conversație interioară are un impact direct asupra comportamentului nostru.

Dacă suntem influențați de ceea ce alții ne spun ori spun despre noi, cât de mult ne influențează ceea ce ne spunem nouă înşine?

Sporovăiala demonului ori a îngerului determină felul în care ne simțim, care, la rândul lui, determină modul în care acționăm. Acestă conversație interioară poate consta din schimburi de cuvinte sau, în unele momente, din imagini sau filme care se derulează în mintea noastră.

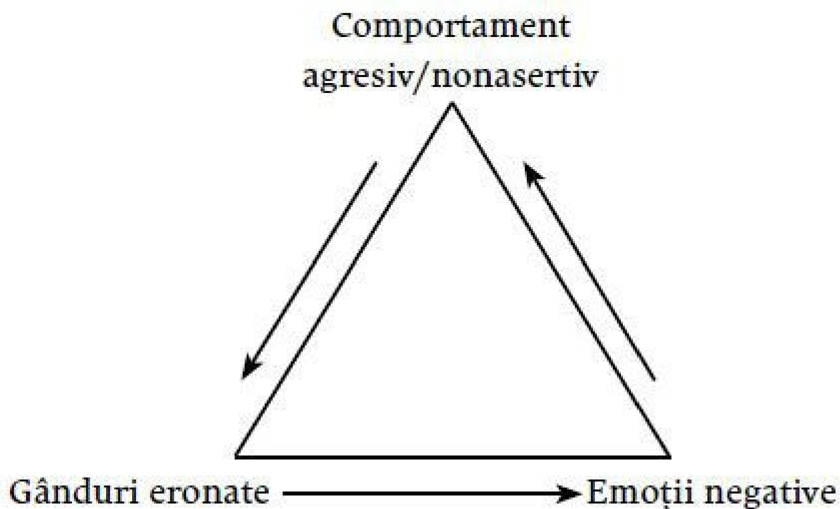
Majoritatea timpului nu suntem conştienți de ceea ce ne spunem singuri, conversația interioară se petrece într-o clipită şi dincolo de nivelul nostru de conştientizare.

Poate că nu suntem întotdeauna conştienți de aceste gânduri, însă devenim conştienți de sentimentele neplăcute care derivă din ele şi sfârşim prin a ne comporta în mod agresiv sau nonasertiv.



Model de comportament „gândesc–simt–acționez” (1)

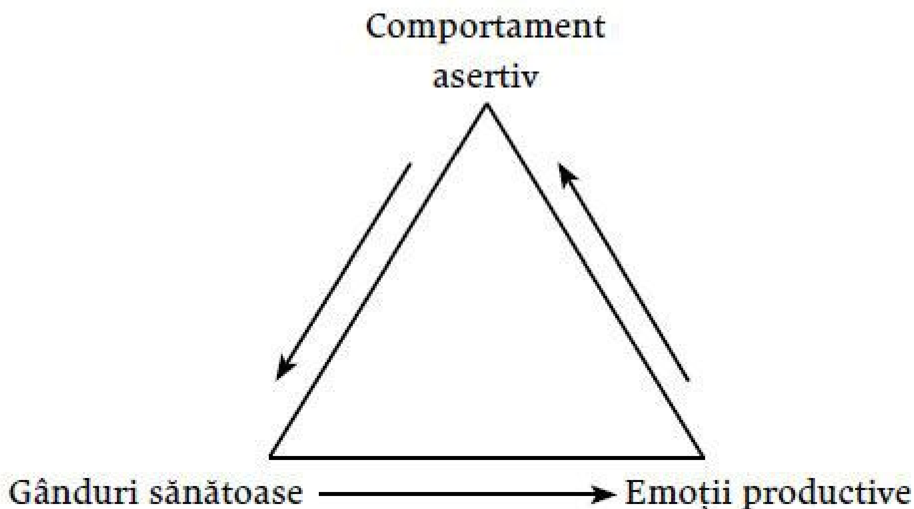
Când avem gânduri „eronate” (agresive sau nonasertive), acestea ne conduc la emoții neproductive, cum sunt anxietatea, teama, furia, indignarea, senzația de neputință etc. Iar aceste emoții ne pot determina să ne comportăm cu furie, acuzator, anxios, sumisiv etc.



Model de comportament „gândesc–simt–acționez” de tipul gândirii eronate

Un astfel de proces interior ne garantează că nu vom fi în cea mai bună formă, făcând dificilă obținerea unor rezultate reciproc avantajoase.

În schimb, când gândirea noastră este pozitivă şi realistă, ne simțim încrezători, mulțumiți, deschişi, interesați, calmi etc. Aceste emoții conduc la creativitate, reziliență, la abilitatea de a gestiona orice situație, la optimism şi la simțul realității.



Model de comportament „gândesc–simt–acționez” de tipul gândirii sănătoase

Imaginează-ți că ești acasă, relaxat, într-un fotoliu confortabil, urmărind un program TV pe care ți-ai dorit să-l vezi de săptămâni bune, sau ascultând o piesă muzicală favorită, cu un pahar de vin sau de orice altceva preferi. Totul este grozav!

Calmul este spulberat de ușa de la intrare deschisă violent. Unul dintre vecini intră cu un coș mare de gunoi pe care îl golește în fața ta. Lucrurile nu mai sunt atât de grozave. Acolo, în fața ta, se găsește un morman de gunoi putrezit, urât mirositor, care otrăvește aerul pe care-l respiri. Ce faci în această situație?

1. Îl pofteşti pe vecin înăuntru şi îl întrebi când va fi următoarea livrare?

2. Îl pofteşti înăuntru şi purtați o conversație plăcută despre soția, copiii săi şi locul unde îşi va petrece următoarea vacanță?

3. Îl amenințí verbal şi fizic?

4. Îi ceri să strângă gunoiul, să te despăgubească pentru covorul distrus şi să nu mai facă niciodată aşa ceva?

5. Continui să te relaxezi ca şi cum nimic nu s-ar fi întâmplat?

AI POSIBILITATEA DE A ALEGE

În situația în care rezultatele obținute nu sunt cele dorite, nu eşti obligat să repeți „istoria" şi pe viitor. Poți interveni în stadiul de gândire sau în cel al emoțiilor resimțite şi, astfel, poți schimba modul în care vei acționa şi, în consecință, rezultatul.

Poate că nu suntem întotdeauna răspunzători pentru situațiile în care ne aflăm, dar suntem răspunzători pentru comportarea noastră în situațiile respective. Avem de ales.

Odată ce realizăm că felul în care ne comportăm are la bază acest model simplu, putem hotărî:

• cum am vrea să fim într-o viitoare situație şi

• cum am vrea să fim într-o situație în desfăşurare.

Primul lucru de care ai nevoie pentru a-ți redobândi controlul este să devii conştient de propriile gânduri negative.

Trebuie să încetineşti ritmul gândirii şi să asculți ori să priveşti ceea ce îți imaginezi sau îți transmiți ție însuți.

PASUL 1

Întreab**ă-**te: Ce anume îmi spun mie însumi? Sau, dac**ă** gândurile tale sunt reprezentate printr-o imagine static**ă** sau în mi**ş**care: Ce anume v**ă**d?

PASUL 2

Ascultă răspunsul. Mulţi găsesc util să scrie ceea ce gândesc sau să descrie ce anume văd.

În timp ce înveți să foloseşti acest „instrument”, îți recomandăm să îți notezi gândurile, lucru care-ți va permite să le judeci la rece.

PASUL 3

Contestă acele gânduri despre care crezi că nu îţi sunt utile în susţinerea reuşitei, adică sunt eronate.

CARACTERISTICILE GÂNDIRII ERONATE

Iată câteva dintre particularitățile unei gândiri eronate:

• Predicția pesimistă pentru viitor. Ceilalți sunt interesați doar de ei înşişi şi nimănui nu-i pasă de ceea ce am eu de spus.

• Gândirea absolutistă. M-ai dezamăgit o dată, deci nu mă mai pot bizui pe tine nicicând.

• Exagerarea. Toți spun că, dacă ceva poate merge prost, va merge prost şi ştiu că toți suntem de acord cu acest lucru.

• Presupunerile. Îmi va fi extrem de greu să devin mai asertiv.

• Citirea gândurilor. Când se uită la mine, ştiu că se gândesc că habar nu am despre ce vorbesc.

• Părerile dezechilibrate. Ultima dată când am vorbit, am încurcat totul, sunt convins că nu au înțeles nimic.

• Focalizarea negativă. Nu voi fi niciodată capabil să cer ceea ce-mi doresc.

PASUL 4

Transformă aceste gânduri eronate în gânduri pozitive şi realiste. Concepe un scenariu numai pe baza unor gânduri sănătoase şi echilibrate.

CARACTERISTICILE DIALOGULUI INTERIOR POZITIV

Iată câteva trăsături ale dialogului interior pozitiv:

• Viziunea realistă asupra viitorului. Poate că nu îmi va fi uşor, însă m-am pregătit bine şi mă bazez pe intuiția mea ca s-o scot la capăt.

• Obiectivitatea. Au dreptul să-mi pună întrebări şi să aibă dubii despre cât de mult am progresat cu acest program. Pot să fiu sincer şi să-mi expun părerea.

• Sesizarea aspectelor pozitive. Dețin informații pe care cei din conducere nu le au, de aceea mi-au cerut să particip la această şedință.

• Sinceritatea în legătură cu trecutul. M-au ascultat în trecut şi pot explica în ce măsură îngrijorările angajaților afectează programul.

• Abordarea pozitivă. Am încredere că voi spune ceea ce trebuie, pot fi ferm şi sincer cu Giles, fără să renunț la părerile mele.

CEL MAI RĂU LUCRU CARE SE POATE ÎNTÂMPLA

Cele mai întunecate şi mai profunde temeri sunt uneori bine mascate şi neexprimate, dar există şi momente în care resimțim acut anumite sentimente nesănătoase de îngrijorare şi teamă. Nu toate temerile au aceeaşi intensitate; noi tindem să exagerăm unele dintre ele. Când nu le contestăm, ele ne sabotează în mare măsură potențialul. Scenariile dezastruoase chiar se pot întâmpla, însă, conştientizându-le, le putem controla şi putem plănui din timp ceea ce vom putea face dacă ele se adeveresc.

Provocarea constă în a răspunde la aceste întrebări cât de logic este cu putință. Chiar ar putea să se întâmple lucrul ăsta? Care este probabilitatea? Ce pot face în acest caz?

Acest mod de gândire ne eliberează de sub tirania necunoscutului. De cele mai multe ori realizăm că probabilitatea adeveririi celui mai catastrofal scenariu este minimă. Haide, încearcă! Care este cel mai rău lucru care se poate întâmpla?

Atunci când ai succes şi reuşeşti să ajungi la rezultate reciproc avantajoase, este clar că faci ceea ce trebuie şi, dacă nu întâlneşti vreo oprelişte majoră, s-ar putea să nici nu ai nevoie de tehnici de gândire realistă, conform zicalei: „Nu repara ce nu e stricat”.

În cazurile în care te simți totuşi

• tensionat

• amenințat

• lipsit de obişnuita încredere de sine

sau dacă simți că te afli în pragul unui dezastru şi lucrurile nu vor decurge bine în ceea ce te priveşte, este vremea să ceri un ajutor suplimentar.

Aminteşte-ți că gândirea eronată reprezintă prima etapă în dezvoltarea unor emoții nesănătoase şi dăunătoare, care îți influențează comportamentul şi te conduc la rezultate nedorite. Gândirea negativă reprezintă adesea o prevestire a eşecului care se va şi adeveri!

Gândirea sănătoasă produce cu totul alte sentimente şi emoții, care ne permit să ne descurcăm cât putem noi de bine. Ea este o repetiție a succesului care de asemenea se va adeveri!

Vei găsi mai jos patru situații în care poți exersa modificarea gândirii eronate, defectuoase. Primele trei sunt exemple de posibile scenarii, în timp ce al patrulea îți oferă ocazia de a lua o situație personală şi a aplica procesul de modificare propriului scenariu.

Transformă orice dialog interior negativ din coloana stângă în gândire pozitivă în coloana din dreapta.

SITUAȚIA NR. 1

Alex se gândeşte la interviul pentru un nou loc de muncă din ziua următoare. El a susținut mai multe interviuri, însă nu a primit până acum niciun feedback. Iată câteva dintre gândurile sale:

Dialog interior eronat	Dialog interior pozitiv
„Pot să mă pregătesc oricât, însă se pare că asta nu mă ajută cu nimic."	„Dacă mă pregătesc, voi putea răspunde la majoritatea întrebărilor şi voi avea şanse sporite de a fi calm şi destins."
„Nu voi fi în stare să le răspund la întrebări."	„Pot să rămân calm, să respir încet şi să nu mă grăbesc — de obicei ştiu răspunsurile la întrebări."
„Probabil că vor pe cineva mai dinamic decât mine."	„Poate că nu mă încadrez perfect în profilul cerut, dar nu m-ar fi chemat la interviu dacă nu aş fi totuşi potrivit. Cred că aş putea să mă descurc cu această slujbă foarte bine."
„Dacă nu sunt atent, mă voi face de râs."	„Pot încerca să mă descurc cât pot eu de bine, restul ține de ei."

.

Emoții negative	Emoții productive

.

Temător Anxios Îngrijorat Nervos şi anxios	Calm Concentrat Liniştit Încrezător şi calm
.	
Comportament	Comportament
.	
Ezitant şi nesigur Nehotărât Reținut Resemnat Sceptic	Atent Deschis Interesat Interesant Destins Sigur de sine
.	

SITUAȚIA NR. 2

Partenerul tău se lasă cu uşurință atras într-o dispută în rarele ocazii în care îți manifeşti o părere diferită de a sa. El te-a propus pentru o activitate de voluntariat la o festivitate locală, însă aceasta coincide cu o altă activitate deja plănuită.

Gândeşte-te ce dialog interior pozitiv ți-ar fi de folos în această situație.

Dialog interior	Dialog interior pozitiv
. . . .	

Nu mai vreau un alt conflict — de ce nu putem discuta rațional?	Nu trebuie neapărat să fie un conflict, discutăm în mod rațional despre majoritatea lucrurilor.
Trebuie să fiu foarte ferm, ca să îl fac să mă asculte.	Ştiu că pot rămâne calm şi că pot spune lucrurile într-un mod echilibrat.
El devine defensiv.	El poate intra în defensivă, însă pot asculta, îl pot lăsa să termine ce are de spus.
Îmi voi pierde răbdarea şi ne vom lua la harță.	Pot spune cu toată încrederea ceea ce simt, în loc să îl învinovățesc pentru emoțiile mele.
Nu am de gând să mai suport, îi voi plăti cu aceeaşi monedă.	Dacă se ajunge la nivel personal, pot să fac o pauză, să o iau încet şi să mă concentrez pe ceea ce-mi doresc.

.	
Emoții negative	Emoții productive
Subapreciat Umilit Respins Iritat Circumspect Obosit	Sigur pe sine Relaxat Echilibrat Calm Capabil Liniştit Curajos

.	
Comportament	Comportament
Temător, să nu superi pe cineva	Ascultarea unor păreri şi puncte de vedere diferite
Apelul la cuvinte emoționale	Înțelegerea nevoilor celorlalți şi stabilirea importanței faptului de a

	fi fost propus ca voluntar
Lipsa contactului vizual	Recunoaşterea emoţiilor, fără a fi neapărat de acord cu ele
Agresivitate crescândă	Contact vizual bun
Capacitate de ascultare redusă	Punerea de întrebări
Pe cale de a declanşa un nou conflict sau plecând cu senzaţia de a fi fost înfrânt	Păstrarea fermităţii şi a focalizării pe subiectul iniţial
	Alcătuirea unui tipar de conversaţie diferit de discuţia în contradictoriu

SITUAŢIA NR. 3

În ultima vreme, unul dintre prietenii tăi face în mod repetat glume pe seama ta şi te jigneşte atunci când vă întâlniţi cu vreo ocazie mai specială. Te aştepţi ca acest lucru să se întâmple din nou în seara aceasta, când ieşi în oraş cu prietenii.

Gândeşte-te ce dialog interior pozitiv ţi-ar fi de folos în această situaţie.

Dialog interior	Dialog interior pozitiv

. . . .

Cred că în seara asta o vom lua de la capăt, mă voi simți iarăşi jenat şi neînsemnat.	Pot fi sincer şi ferm.
Nu voi putea face altceva decât să stau acolo şi să îndur tot ceea ce va spune.	Pot să respir încet şi adânc şi să-mi stăpânesc emoțiile.
Va trebui să evit orice contact cu el.	Pot asculta ceea ce spune şi, dacă mă jigneşte, pot să îi pun întrebări de genul: „Ce te face să spui asta?”
Dacă voi spune ceva, el va ridica din sprâncene şi îşi va da ochii peste cap.	Pot să-mi păstrez integritatea morală şi s-o respect şi pe a lui.
Dacă îi voi spune ceva, îmi va râde în față, îmi va spune să cresc mare şi să nu mai iau totul la modul personal.	Pot să-l trag deoparte şi să-l întreb ce are de câştigat din aceste remarci jignitoare.
	Pot explica efectul pe care acestea le au asupra mea şi a prieteniei noastre.
	Pot asculta răspunsul cu calm
	Pot spune că mi-aş dori ca relația noastră să se bazeze pe încredere reciprocă.

.

Emoții negative	Emoții productive

Diminuat Insultat Stânjenit Luat în derâdere	Stăpân pe sine Tenace Concentrat Expresiv
Ridiculizat Tachinat	Prietenos Sincer Cinstit
.	
Comportament	Comportament
Încordat şi tensionat	În largul meu
Agitat	Postură dreaptă, fermă
Zâmbind fals	Expresia feței relaxată
Închis în sine	Contact vizual
Vorbind într-un ritm mai rapid	Contracarând comentariile jignitoare cu întrebări de genul „ce te face să spui aşa ceva?”
Mai puțin încrezător în propriile cuvinte, scuzându-mă şi eschivându-mă	Ritmul şi volumul vocii moderate
Arătând incomodat şi dorindu-mi să fiu în altă parte	Gesturi deschise
Plecând devreme, plin de resentimente	Ferm pe poziție

SITUAȚIA NR. 4

Alege o situație dificilă pe care va trebui s-o înfrunți pe viitor, o situație sau o persoană în legătură cu care ai sentimente negative.

În timp ce te gândeşti la această situație/persoană, notează-ți în scris ceea ce gândeşti chiar în acest moment.

Notează-ți gândurile în coloana din stânga şi înlocuieşte-le pe oricare dintre cele defectuoase cu unele productive în coloana din dreapta. Cum te simți după ce ai făcut această schimbare? Cum crezi că te vei descurca în această situație când va veni vremea?

Dialog interior eronat	Dialog interior pozitiv
.	
Emoții negative	Emoții productive
.	
Comportament	Comportament

CÂND LUCRURILE DECURG PROST — CUM SĂ ACȚIONEZI ÎN TIMP REAL

Până în acest moment, ne-am concentrat pe conversații şi situații care deja au avut loc. Felul în care îți pregăteşti

starea de spirit înainte de o anumită situație va juca un rol important în rezultatele pe care le vei obține.

Tehnicile legate de dialogul interior funcționează la fel de bine şi în timpul unei situații sau conversații care nu decurge prea bine pentru tine. Sentimentele şi emoțiile pe care le resimți în mod obişnuit vor semnala nesiguranță şi îngrijorare.

Cu cât foloseşti mai mult tehnicile legate de dialogul interior, cu atât mai repede vei deveni apt în a-ți schimba actuala stare de spirit cu cea dorită.

Indiferent de situație, nu vorbi tot timpul. Când faci o pauză sau profiți de un moment de tăcere, te poți întreba: „Ce îmi spun mie însumi?” Răspunsul va veni rapid atunci când devii priceput în a-ți evalua modul de a gândi şi în a înlocui gândirea eronată cu una sănătoasă.

E DOAR O CACEALMA?

Chiar putem schimba deznodământul unei situații, modificându-ne dialogul interior? Este îndeajuns să formulăm gânduri sănătoase sau, în realitate, doar ne păcălim singuri?

Chiar şi numai să spunem anumite cuvinte ajută şi reprezintă fără îndoială primul pas. Însă doar atât este foarte puțin probabil să conteze dacă nu este însoțit de convingere, de eforturi şi de măsuri asertive. Un rol important îl are şi motivația: cât de tare dorim să ne comportăm astfel şi care este recompensa?

„Dar dacă — te aud că întrebi — spun cuvintele care trebuie şi totuşi nu am şi emoțiile potrivite? Sunt oare, precum Frazer[3] din Dad's Army, «condamnat»?"

Răspunsul este, fără îndoială, „nu" — există şi alte resurse mentale pe care le putem accesa.

ÎNAPOI ÎN VIITOR

Am fost cu toții captivați şi înspăimântați de originalul film Fălci — povestea unui uriaş rechin alb care terorizează comunitatea de pe insula Amity. Imaginea înotătoarei rechinului despicând apele, ritmul şi vibrațiile muzicii crescând într-o intensitate frenetică şi mişcările dezordonate ale picioarelor înotătorilor...

---

[3] Personaj imaginar din serialul de comedie Dad's Army, al cărui slogan era „sunt condamnat" (I am doomed). (N.tr.)

Muzica ni se pare obsedantă şi dramatică şi, de câte ori o ascultăm, ea ne transportă înapoi la acele imagini şi sunete şi retrăim acele momente.

Nu este vorba doar de Fălci. Există multe alte piese muzicale care ne evocă amintiri şi emoții deosebite, nu toate bune. Credem că acesta este motivul pentru care difuzarea repetată a hiturilor vechi, „golden oldies", la radio, are atât de mult succes.

Avem acelaşi gen de experiență şi cu mirosurile. Unora dintre noi le este extrem de frică să meargă la dentist şi există un miros specific de anestezic sau poate chiar mirosul măştii de cauciuc prin care se aplică „gazul" pentru anestezie. De câte ori regăsim vreunul dintre aceste mirosuri, ne înfiorăm, ni se schimbă dispoziția, ni se face părul măciucă, inima ne bate cu putere şi ne trec transpirațiile.

Plăcute sau nu, atât corpul, cât şi mintea noastră îşi amintesc şi depozitează aceste amintiri pentru o reactualizare ulterioară. Acesta este un lucru folositor, deoarece, chiar dacă în momentul actual nu te simți foarte dinamic şi încrezător, dacă vei găsi un moment de linişte în care să te gândeşti la aceste amintiri, poți accesa respectivele emoții prin intermediul memoriei. Le poți aduce în prezent şi lăsa să lucreze în favoarea ta. Ceea ce trebuie să faci este să iei drept referință o situație din trecut în care ai simțit că vei reuşi, în care ai fost într-o dispoziție excelentă, plin de încredere de sine, şi să te imaginezi vizual şi auditiv în acea situație, să experimentezi emoțiile trăite în acele momente.

Însă ai putea spune, ce se întâmplă în cazul în care NU am simțit niciodată acest gen de emoții sau le-am simțit cu atât de mult timp în urmă, încât nu le mai pot recupera din trecutul îndepărtat şi încețoşat?

Iată şi alte veşti bune pentru tine.

Se pare că bunăoară creierul nostru nu face distincția dintre imaginație şi realitate.

Îți poți pune întrebarea în mod diferit: „Dacă aş avea încredere în mine, aş fi vesel şi convingător... Cum m-aş simți?” Poți aduce aceste emoții în prezent ca şi cum ele ar fi reale.

EXERCIȚIUL PRIVITOR LA EMOȚII

O exprimare calmă şi clară te ajută să dezvolți şi să menții relații profesionale şi personale sănătoase.

Unul dintre lucrurile interesante pe care le-am observat la cursurile noastre este vocabularul limitat pe care oamenii îl folosesc pentru a-şi exprima emoțiile. A fi capabil să numeşti emoția respectivă te ajută să te conectezi la ea şi să devii mai autentic în relaționare. A pronunța cuvântul care desemnează emoția este un mod de a o clarifica. Să auzi cuvântul rostit consolidează emoția simțită.

Poate ți-ar plăcea să explorezi abilitatea de a-ți „recupera” emoțiile din amintirile trecute, folosind următoarele cuvinte care exprimă emoții — ai putea încerca și cuvinte care exprimă emoții pe care nu le-ai mai simțit de ceva vreme sau poate niciodată și să-ți închipui cum ar fi să le simți.

acceptat	adaptabil	adorat	amabil
ambițios	apreciat	atent	atractiv
autentic	autoritar	binecuvântat	binedispus
bucuros	cald	calm	capabil
cinstit	clar	concentrat	conștient
convins	cu picioarele pe pământ	curajos	decis
demn de admirație	demn de încredere	desăvârșit	destins
dibaci	dinamic	distins	echilibrat
eficient	elegant	emancipat	energic
entuziast	eroic	euforic	expresiv
extrovertit	fericit	ferm	flexibil
focalizat	frumos	grațios	grijuliu
hazliu	hotărât	independent	influent
inteligent	invincibil	iubit	împlinit
încrezător	îndrăgit	însuflețit	înțelept
încântat	înțeles	învingător	liber

liniştit	lipsit de prejudecăți	merituos	motivat
necritic	nobil	norocos	optimist
organizat	pasionat	paşnic	perfect
plăcut	plin de forță	plin de viață	pozitiv
prețuit	pregătit	prezent	prietenos
puternic	rapid	rațional	răbdător
realizat	sensibil	relaxat	remarcabil
respectat	stimat	senzațional	serviabil
sigur pe sine	sincer	spiritual	stăpân pe situație
strălucit	tandru	talentat	tenace
tolerant	triumfător	vesel	viteaz

Este oare o slăbiciune să vorbim despre emoții? Conform cercetătorilor din domeniul sănătății mentale, răspunsul este „nu”. A vorbi despre emoții este un lucru productiv, care ne întăreşte atât fizic, cât şi emoțional.

Înainte de a vorbi despre propriile emoții, trebuie să fim însă capabili să le numim.

Sperăm că acest exercițiu te-a ajutat să-ți lărgeşti vocabularul referitor la emoții, astfel încât să fii mai exact în aprecierea lor şi să-i ajuți pe ceilalți să înțeleagă mai bine cum te simți cu adevărat.

Capacitatea de a numi cu precizie emoţia simţită este utilă nu numai într-o conversaţie obişnuită, dar va fi de folos şi când ne vom referi, mai încolo, la „opţiunile asertive” şi la „asertivitatea cu privire la sentimentele negative”.

În încheiere, ai grijă să îţi asumi responsabilitatea pentru propriile emoţii în loc să-i învinovăţeşti pe ceilalţi. Nimeni nu te poate face să te simţi iubit, furios, deprimat, euforic etc. — este alegerea TA.

REZUMAT

Faptul de a crea ceva are loc pe două planuri: mai întâi pe plan mental — atunci când raţionăm şi plănuim ceea ce vom spune — şi apoi, în realitatea creată de noi.

Convingerile sunt nişte programe inconştiente care determină gândurile şi acţiunile noastre specifice. Convingerile sunt precum sistemul de operare al computerului personal care ne permite să selectăm un anumit program pentru a ajunge la rezultatele dorite.

Convingerile, adesea programate de la o vârstă fragedă, acţionează fie ca influenţe mobilizatoare, fie ca factori demobilizatori. Convingerile demobilizatoare trebuie identificate, contestate şi înlocuite cu convingeri mobilizatoare, care dezvoltă şi sporesc capacitatea asertivă.

Mai aproape de nivelul de control conştient sunt conversaţiile pe care le porţi cu tine însuţi, dialogul interior care este un produs al acestor convingeri. Acestea au un efect imediat asupra comportamentului tău. Acele dialoguri interioare care emană din convingeri limitative tind să genereze o gândire eronată, ceea ce duce la emoţii neproductive şi la un comportament care este în defavoarea ta, ca să ne exprimăm în termeni moderaţi.

Din fericire, ai la dispoziţie mijloacele necesare pentru a schimba acest tip de gândire, contestând-o şi substituindu-i o gândire pozitivă mai realistă. Gândirea realistă şi pozitivă creează emoţii productive care duc la un comportament asertiv.

Dispui acum de instrumente mentale pe care să le foloseşti în conversaţiile reale cu ceilalţi oameni. Nu numai că prima impresie contează într-o relaţie nouă, dar debutul conversaţiei este determinant în crearea atmosferei şi a dispoziţiei.

Dacă te simţi încrezător şi deschis, aceasta este şi impresia pe care o vei da chiar înainte de a rosti vreun cuvânt. Dacă eşti nervos, neliniştit şi suspicios, corpul tău va comunica acest lucru persoanei cu care stai de vorbă.

Felul exact în care comportamentul exterior îţi reprezintă viaţa interioară — prin cuvintele folosite şi impresia creată — va fi discutat în capitolul următor, în care vom aprofunda instrumentele de comunicare asertivă.

4

Comunicarea asertivă

Abilitatea de a comunica în mod eficace are implicații în toate domeniile vieții. Comunicarea asertivă poate îmbunătăți relațiile de familie, consolida legăturile de afaceri şi ameliora calitatea vieții.

Comunicarea asertivă înseamnă abilitatea de a transmite un mesaj altei persoane într-un mod în care să fie reprodus cu fidelitate în mintea acesteia, adică înțeles în mod clar. Ea înseamnă de asemenea capacitatea de a primi mesajul celeilalte persoane într-un mod similar, adică de a-l înțelege pe celălalt în mod clar.

Eficacitatea comunicării este evaluată conform reacției obținute. Cu alte cuvinte tu eşti răspunzător pentru felul în care decurge comunicarea. Dacă reacția este diferită de cea la care te aştepți este probabil din cauza discrepanței create între cuvinte şi „tonul” lor. Vestea bună este că stă în puterea ta să controlezi şi să schimbi această stare de fapt.

În acest capitol vom examina motivele pentru care comunicarea eficientă este deturnată prin transmiterea de

mesaje contradictorii la nivel verbal, respectiv corporal, şi ce avem de făcut pentru a păstra eficienţa comunicării.

Vom analiza atât cuvintele pe care le foloseşti, cât şi modul în care le spui, pentru a stabili când modalitatea ta de comunicare va fi interpretată drept agresivă, nonasertivă sau asertivă.

Vom vedea cum elementele nonverbale ale mesajului tău joacă un rol semnificativ în claritatea şi percepţia sa. Aceste elemente se aplică în special interacţiunii directe, dar afectează şi alte forme de comunicare la distanţă, cum ar fi convorbirile telefonice sau mesajele scrise.

Obiectivul în comunicarea eficientă nu este doar acela de a transmite informaţia, ci şi emoţiile şi sentimentele necesare creării unor relaţii durabile. Nu poţi fi sigur că ceilalţi vor dori de fiecare dată să înţeleagă tot ceea ce spui dintr-un punct de vedere altruist — comunicarea funcţionează mai bine în ambele sensuri.

Pentru a asigura eficacitatea comunicării şi a face relaţia să funcţioneze, trebuie să-ţi demonstrezi interesul faţă de ideile celorlalţi şi, mai mult decât atât, faţă de ei înşişi.

Trebuie să creezi condiţii în care reciprocitatea să fie viabilă, prin stabilirea unei legături armonioase (rapport). Vom arăta o serie de moduri de a crea şi a menţine o legătură armonioasă. Propria noastră experienţă de lucru cu oamenii ne-a convins că cel mai semnificativ şi mai eficient mod de a realiza acest lucru este printr-o ascultare asertivă.

În cele din urmă, îți vom prezenta un număr de opțiuni asertive, utile în menținerea asertivității în interacțiunile cotidiene, ca şi în anumite situații stresante şi dificile în care îți sunt necesare o serie de instrumente de comunicare asertivă, pentru a ajunge la un rezultat reciproc satisfăcător.

PERICOLUL MESAJELOR CONTRADICTORII

Joanna găseşte foarte enervant obiceiul soțului său de a o întrerupe atunci când vorbeşte şi de a termina propozițiile în locul ei. Ea s-a hotărât să discute cu el despre această chestiune. Joanna obişnuieşte să evite orice fel de confruntare şi doreşte să abordeze acest subiect cu blândețe, fără a-l jigni pe Tim.

Joanna s-a simțit mândră de ea însăşi după ce a stat de vorbă cu Tim şi a aşteptat cu nerăbdare să vadă o schimbare în relația lor. Însă zilele au trecut şi ea s-a simțit din ce în ce mai dezamăgită, căci nimic nu părea să se fi schimbat.

Luându-şi inima în dinți, i-a amintit lui Tim că, deşi a fost de acord să nu o mai întrerupă, o face la fel de des ca înainte.

— Am crezut că eşti de acord, că vei încerca pe viitor să nu mă mai întrerupi ca până acum, însă faci acest lucru la fel de des.

— Nu am crezut că vorbeşti serios, a râs Tim, deoarece zâmbeai şi glumeai când ai spus-o. Cum să cred că vorbeşti serios?

Ai spus vreodată cuiva un lucru care să fie răstălmăcit sau înțeles greşit? Când cineva îți spune „te iubesc”, cum ştii că este adevărat? Dacă nu obții răspunsul dorit, există posibilitatea ca mesajul tău să nu fi respectat una dintre regulile de bază ale comunicării: Asigură-te că ceea ce spui este congruent cu felul în care o spui. Comunicarea nonverbală trebuie să fie pe aceeaşi lungime de undă cu vorbele rostite — trebuie ca „versurile şi muzica” să se potrivească.

DOUĂ NIVELURI DE COMUNICARE

Comunicăm pe cel puțin două niveluri:

• la nivel de conținut — ceea ce spunem şi

• la nivel de emoții — felul în care o spunem.

În perioada anilor ’60, prof. Albert Mehrabian şi colegii săi de la Universitatea din California au desfăşurat cercetări în domeniul tiparelor de comunicare. Acestea au implicat comunicarea verbală şi sunt deosebit de utile în ilustrarea importanței unor elemente, altele decât cuvintele, atunci

când încercăm să transmitem sau să interpretăm înțelesul în cadrul comunicării. Aceste elemente includ postura, distanța față de vorbitor, gesturile, expresiile feței, mişcarea capului, contactul vizual; de asemenea, includ aspectele nonverbale ale vorbirii, cum sunt tonul, volumul, viteza, sublinierile, pauzele şi vorbirea însăşi.

Cercetările prof. Mehrabian au furnizat baza pentru des-citatele statistici legate de eficiența comunicării:

• 7% din mesaj este atribuit emoțiilor şi atitudinii exprimate cu ajutorul cuvintelor;

• 38% din mesaj este atribuit emoțiilor şi atitudinii exprimate prin voce;

• 55% din mesaj este atribuit emoțiilor şi atitudinii redate prin expresiile feței, prin postură şi gesturi.

Trebuie să avem totuşi grijă să nu generalizăm aceste descoperiri la toate scenariile de comunicare. Valoarea teoriei prof. Mehrabian este aplicabilă la tipul de comunicare în care conținutul emoțional este relevant pentru înțelegerea mesajului, iar nevoia de a înțelege este ridicată.

În primul studiu, „subiecților” li s-a cerut să asculte înregistrarea unei voci de femei spunând „poate” în trei moduri diferite, cu intenția de a transmite simpatie, atitudine neutră şi antipatie. Le-au fost arătate de asemenea fotografii ale chipului femeii redând aceleaşi emoții. În continuare, subiecții au fost rugați să ghicească emoțiile:

• percepute în înregistrarea audio;

• văzute în fotografii; şi

• din înregistrare şi fotografii împreună.

Rezultatul? Subiecții au identificat corect emoțiile cu 50% mai des în fotografiile din scenariul al doilea decât doar din voce.

În al doilea studiu, subiecților li s-a cerut să asculte nouă cuvinte înregistrate:

• „Iubitule”, „dragă”, „mulțumesc” (cuvinte menite să redea simpatie);

• „Poate”, „într-adevăr”, „oh!” (cuvinte menite să redea neutralitate);

• „Nu”, „brută”, „îngrozitor” (cuvinte menite să redea antipatie).

Fiecare cuvânt era pronunțat în trei moduri diferite şi subiecții au fost rugați să ghicească ce emoție era transmisă în fiecare caz. Rezultatele au sugerat că subiecții erau influențați mai mult de tonul vocii decât de cuvintele propriu-zise.

Rezultatele statistice combinate ale acestor două studii l-au determinat pe prof. Mehrabian să elaboreze regula statistică, acum amplu citată şi mult simplificată:

Comunicarea este 7% verbală şi 93% nonverbală.

Concluzia prof. Mehrabian a fost aceea că, în cazul comunicării incoerente sau contradictorii, limbajul corporal şi tonalitatea vocii pot fi indicatori mai precişi ai înțelesului şi emoțiilor decât cuvintele propriu-zise.

CUM SĂ IDENTIFICĂM LIMBAJUL CORPORAL ASOCIAT CU AGRESIVITATEA, NONASERTIVITATEA ŞI ASERTIVITATEA?

Ar fi eronat să extrapolăm concluziile prof. Mehrabian la toate tipurile de comunicare, deoarece formula sa a fost stabilită în situații de incongruență între cuvinte şi exprimare.

Ceea ce este însă clar este faptul că trebuie să îți armonizezi cuvintele cu elementele limbajului corporal. Acest lucru va facilita impactul, influența şi înțelegerea.

Acolo unde există un dezacord între cuvinte şi „ton", tindem să dăm crezare mai curând „tonului".

Dacă te gândeşti şi plănuieşti ce ai de gând să spui, ai posibilitatea să reflectezi îndelung şi în profunzime la cuvintele pe care le vei folosi. Ele sunt un produs al gândirii tale conştiente.

Pe de altă parte, comportamentul nonverbal nu este atât de simplu de stăpânit, întrucât este un produs al emoțiilor şi atitudinii, care țin mai mult de domeniul subconştientului. Nu putem controla, prin definiție, lucrurile de care nu suntem conştienți. Dacă eşti un bun actor, îi poți păcăli pe ceilalți şi camufla aceste emoții care te invadează, însă noi, ceilalți, în interacțiunile de fiecare zi, nu avem timpul sau talentul necesar pentru a ne preface.

Implicațiile acestui aspect sunt nenumărate. Aşa încât, pe viitor, când asculți pe cineva vorbind, fii la fel de atent la ton cât eşti la cuvinte. Dacă sesizezi o nepotrivire între ele, lucrurile nu sunt aşa cum par! Data viitoare când vei ruga pe cineva să facă ceva pentru tine şi va spune „da", fii atent

la elementele nonverbale, deoarece este posibil să ai de-a face cu un „nu” mascat sau cu un „poate”, când ție ți s-a părut că auzi un „da” hotărât.

În mod analog, atunci când vorbeşti, aminteşte-ți că trupul tău vorbeşte la fel de mult precum gura.

Putem recunoaşte agresivitatea, nonasertivitatea şi asertivitatea atât din cuvintele propriu-zise, din limbaj, cât şi din comportamentul nonverbal pe care îl folosim.

Exemple caracteristice limbajului corporal asociate celor trei stiluri (reține faptul că un singur element al limbajului corporal nu este îndeajuns pentru a indica tipul de comportament, ci este necesar să iei în calcul un grup de elemente)

	Agresiv	Nonasertiv	Asertiv
Postura	O încordare generală a corpului, care devine mai rigid şi mai imobil	Prăbuşit, frământare interioară, ridică din umeri şi se mută de pe un picior pe altul	Deschis şi relaxat, stă aşezat ori în picioare, cu tălpile plasate ferm pe podea şi ține capul în sus (sigur de sine) Concentrat, relaxat
Vocea	Foarte fermă, ton sarcastic, uneori rece şi detaşat, dur şi tăios, strident, adesea strigă; vocea devine mai ridicată spre final	Uneori nesigură, extrem de moale şi împăciuitoare, adesea monotonă, liniştită, scade spre sfârşitul propoziției, mormăituri, ezitantă	Sigură şi fermă, adecvată contextului, sinceră şi limpede, un ton mediu călduros, cu intonație, nici exagerat de tare, nici prea încet — potrivită
Chipul	Încruntare dezaprobatoare, buzele strânse pungă, grimase	Zâmbet fals ce maschează alte emoții, încătuşate în	Deschisă şi destinsă, zâmbeşte când este

	disprețuitoare sau de-a dreptul rânjete, sprâncene ridicate în semn de mirare sau de neîncredere, ochii dați peste cap, semne de furie, cum ar fi roşeața feței, fălcile încleştate, bărbia înainte	interior	mulțumit, încruntat când este furios, mimica feței e congruentă cu mesajul, maxilarul e relaxat
Privirea	Obişnuit să privească fix şi să susțină privirea celuilalt timp îndelungat, țintuindu-l şi dominându-l cu privirea sau neobosindu-se să stabilească un contact vizual, privind aiurea şi cu desconsiderare	Contact vizual minim sau absent, privind în altă parte, în jos, ferindu-şi privirea, sprâncenele ridicate în semn de teamă de a nu fi mustrat sau antipatizat, trăsăturile se schimbă de la un moment la altul	Contact vizual ferm, dar nu constant, întotdeauna direct în momentul transmiterii unui mesaj dificil sau adevărat
Gesturile	Capul în sus, dezinteres fățiş	Îşi frânge mâinile,	Mişcările mâinilor

	față de spusele celuilalt, amenință cu un deget sau cu două (ca și cum ar fi o armă), împunge cu degetul, gesturi largi ale brațelor, bărbia în aer, bate cu pumnul în masă, își flutură mâinile, bâta simbolică (palma închisă cu degetul arătător întins), își agită pumnii, își bâțâie nervos piciorul, face pași mari, brațe încrucișate, inaccesibil	încovoiază umerii, își acoperă gura cu mâna, bate darabana cu degetele, se îmbrățișează cu brațele	sunt moderate, ferme și deschise și îi încurajează pe ceilalți să se implice
Proximitatea	Invadează spațiul celuilalt frecvent și nestingherit, nerespectuos față de spațiul personal, împunge cu degetul, înclinat excesiv înainte	Acordă prea mult spațiu celorlalți, retras, stând în lateral, folosind bariere fizice pentru apărare	Respectă spațiul personal (în funcție de situație — aproximativ o lungime de braț)

4

Comunicarea asertivă

Abilitatea de a comunica în mod eficace are implicații în toate domeniile vieții. Comunicarea asertivă poate îmbunătăți relațiile de familie, consolida legăturile de afaceri şi ameliora calitatea vieții.

Comunicarea asertivă înseamnă abilitatea de a transmite un mesaj altei persoane într-un mod în care să fie reprodus cu fidelitate în mintea acesteia, adică înțeles în mod clar. Ea înseamnă de asemenea capacitatea de a primi mesajul celeilalte persoane într-un mod similar, adică de a-l înțelege pe celălalt în mod clar.

Eficacitatea comunicării este evaluată conform reacției obținute. Cu alte cuvinte tu eşti răspunzător pentru felul în care decurge comunicarea. Dacă reacția este diferită de cea la care te aştepți este probabil din cauza discrepanței create între cuvinte şi „tonul” lor. Vestea bună este că stă în puterea ta să controlezi şi să schimbi această stare de fapt.

În acest capitol vom examina motivele pentru care comunicarea eficientă este deturnată prin transmiterea de

mesaje contradictorii la nivel verbal, respectiv corporal, şi ce avem de făcut pentru a păstra eficienţa comunicării.

Vom analiza atât cuvintele pe care le foloseşti, cât şi modul în care le spui, pentru a stabili când modalitatea ta de comunicare va fi interpretată drept agresivă, nonasertivă sau asertivă.

Vom vedea cum elementele nonverbale ale mesajului tău joacă un rol semnificativ în claritatea şi percepţia sa. Aceste elemente se aplică în special interacţiunii directe, dar afectează şi alte forme de comunicare la distanţă, cum ar fi convorbirile telefonice sau mesajele scrise.

Obiectivul în comunicarea eficientă nu este doar acela de a transmite informaţia, ci şi emoţiile şi sentimentele necesare creării unor relaţii durabile. Nu poţi fi sigur că ceilalţi vor dori de fiecare dată să înţeleagă tot ceea ce spui dintr-un punct de vedere altruist — comunicarea funcţionează mai bine în ambele sensuri.

Pentru a asigura eficacitatea comunicării şi a face relaţia să funcţioneze, trebuie să-ţi demonstrezi interesul faţă de ideile celorlalţi şi, mai mult decât atât, faţă de ei înşişi.

Trebuie să creezi condiţii în care reciprocitatea să fie viabilă, prin stabilirea unei legături armonioase (rapport). Vom arăta o serie de moduri de a crea şi a menţine o legătură armonioasă. Propria noastră experienţă de lucru cu oamenii ne-a convins că cel mai semnificativ şi mai eficient mod de a realiza acest lucru este printr-o ascultare asertivă.

În cele din urmă, îți vom prezenta un număr de opțiuni asertive, utile în menținerea asertivității în interacțiunile cotidiene, ca şi în anumite situații stresante şi dificile în care îți sunt necesare o serie de instrumente de comunicare asertivă, pentru a ajunge la un rezultat reciproc satisfăcător.

PERICOLUL MESAJELOR CONTRADICTORII

Joanna găseşte foarte enervant obiceiul soțului său de a o întrerupe atunci când vorbeşte şi de a termina propozițiile în locul ei. Ea s-a hotărât să discute cu el despre această chestiune. Joanna obişnuieşte să evite orice fel de confruntare şi doreşte să abordeze acest subiect cu blândețe, fără a-l jigni pe Tim.

Joanna s-a simțit mândră de ea însăşi după ce a stat de vorbă cu Tim şi a aşteptat cu nerăbdare să vadă o schimbare în relația lor. Însă zilele au trecut şi ea s-a simțit din ce în ce mai dezamăgită, căci nimic nu părea să se fi schimbat.

Luându-şi inima în dinți, i-a amintit lui Tim că, deşi a fost de acord să nu o mai întrerupă, o face la fel de des ca înainte.

— Am crezut că eşti de acord, că vei încerca pe viitor să nu mă mai întrerupi ca până acum, însă faci acest lucru la fel de des.

— Nu am crezut că vorbeşti serios, a râs Tim, deoarece zâmbeai şi glumeai când ai spus-o. Cum să cred că vorbeşti serios?

Ai spus vreodată cuiva un lucru care să fie răstălmăcit sau înțeles greşit? Când cineva îți spune „te iubesc”, cum ştii că este adevărat? Dacă nu obții răspunsul dorit, există posibilitatea ca mesajul tău să nu fi respectat una dintre regulile de bază ale comunicării: Asigură-te că ceea ce spui este congruent cu felul în care o spui. Comunicarea nonverbală trebuie să fie pe aceeaşi lungime de undă cu vorbele rostite — trebuie ca „versurile şi muzica” să se potrivească.

DOUĂ NIVELURI DE COMUNICARE

Comunicăm pe cel puțin două niveluri:

• la nivel de conținut — ceea ce spunem şi

• la nivel de emoții — felul în care o spunem.

În perioada anilor ’60, prof. Albert Mehrabian şi colegii săi de la Universitatea din California au desfăşurat cercetări în domeniul tiparelor de comunicare. Acestea au implicat comunicarea verbală şi sunt deosebit de utile în ilustrarea importanței unor elemente, altele decât cuvintele, atunci

când încercăm să transmitem sau să interpretăm înțelesul în cadrul comunicării. Aceste elemente includ postura, distanța față de vorbitor, gesturile, expresiile feței, mişcarea capului, contactul vizual; de asemenea, includ aspectele nonverbale ale vorbirii, cum sunt tonul, volumul, viteza, sublinierile, pauzele şi vorbirea însăşi.

Cercetările prof. Mehrabian au furnizat baza pentru des-citatele statistici legate de eficiența comunicării:

• 7% din mesaj este atribuit emoțiilor şi atitudinii exprimate cu ajutorul cuvintelor;

• 38% din mesaj este atribuit emoțiilor şi atitudinii exprimate prin voce;

• 55% din mesaj este atribuit emoțiilor şi atitudinii redate prin expresiile feței, prin postură şi gesturi.

Trebuie să avem totuşi grijă să nu generalizăm aceste descoperiri la toate scenariile de comunicare. Valoarea teoriei prof. Mehrabian este aplicabilă la tipul de comunicare în care conținutul emoțional este relevant pentru înțelegerea mesajului, iar nevoia de a înțelege este ridicată.

CERCETĂRILE PROF. MEHRABIAN

În primul studiu, „subiecților” li s-a cerut să asculte înregistrarea unei voci de femei spunând „poate” în trei moduri diferite, cu intenția de a transmite simpatie, atitudine neutră şi antipatie. Le-au fost arătate de asemenea fotografii ale chipului femeii redând aceleaşi emoții. În continuare, subiecții au fost rugați să ghicească emoțiile:

• percepute în înregistrarea audio;

• văzute în fotografii; şi

• din înregistrare şi fotografii împreună.

Rezultatul? Subiecții au identificat corect emoțiile cu 50% mai des în fotografiile din scenariul al doilea decât doar din voce.

În al doilea studiu, subiecților li s-a cerut să asculte nouă cuvinte înregistrate:

• „Iubitule”, „dragă”, „mulțumesc” (cuvinte menite să redea simpatie);

• „Poate”, „într-adevăr”, „oh!” (cuvinte menite să redea neutralitate);

• „Nu”, „brută”, „îngrozitor” (cuvinte menite să redea antipatie).

Fiecare cuvânt era pronunțat în trei moduri diferite şi subiecții au fost rugați să ghicească ce emoție era transmisă în fiecare caz. Rezultatele au sugerat că subiecții erau influențați mai mult de tonul vocii decât de cuvintele propriu-zise.

Rezultatele statistice combinate ale acestor două studii l-au determinat pe prof. Mehrabian să elaboreze regula statistică, acum amplu citată şi mult simplificată:

Comunicarea este 7% verbală şi 93% nonverbală.

Concluzia prof. Mehrabian a fost aceea că, în cazul comunicării incoerente sau contradictorii, limbajul corporal şi tonalitatea vocii pot fi indicatori mai precişi ai înțelesului şi emoțiilor decât cuvintele propriu-zise.

CUM SĂ IDENTIFICĂM LIMBAJUL CORPORAL ASOCIAT CU AGRESIVITATEA, NONASERTIVITATEA ŞI ASERTIVITATEA?

Ar fi eronat să extrapolăm concluziile prof. Mehrabian la toate tipurile de comunicare, deoarece formula sa a fost stabilită în situații de incongruență între cuvinte şi exprimare.

Ceea ce este însă clar este faptul că trebuie să îți armonizezi cuvintele cu elementele limbajului corporal. Acest lucru va facilita impactul, influența şi înțelegerea.

Acolo unde există un dezacord între cuvinte şi „ton", tindem să dăm crezare mai curând „tonului".

Dacă te gândeşti şi plănuieşti ce ai de gând să spui, ai posibilitatea să reflectezi îndelung şi în profunzime la cuvintele pe care le vei folosi. Ele sunt un produs al gândirii tale conştiente.

Pe de altă parte, comportamentul nonverbal nu este atât de simplu de stăpânit, întrucât este un produs al emoțiilor şi atitudinii, care țin mai mult de domeniul subconştientului. Nu putem controla, prin definiție, lucrurile de care nu suntem conştienți. Dacă eşti un bun actor, îi poți păcăli pe ceilalți şi camufla aceste emoții care te invadează, însă noi, ceilalți, în interacțiunile de fiecare zi, nu avem timpul sau talentul necesar pentru a ne preface.

Implicațiile acestui aspect sunt nenumărate. Aşa încât, pe viitor, când asculți pe cineva vorbind, fii la fel de atent la ton cât eşti la cuvinte. Dacă sesizezi o nepotrivire între ele, lucrurile nu sunt aşa cum par! Data viitoare când vei ruga pe cineva să facă ceva pentru tine şi va spune „da", fii atent

la elementele nonverbale, deoarece este posibil să ai de-a face cu un „nu” mascat sau cu un „poate”, când ție ți s-a părut că auzi un „da” hotărât.

În mod analog, atunci când vorbeşti, aminteşte-ți că trupul tău vorbeşte la fel de mult precum gura.

Putem recunoaşte agresivitatea, nonasertivitatea şi asertivitatea atât din cuvintele propriu-zise, din limbaj, cât şi din comportamentul nonverbal pe care îl folosim.

Exemple caracteristice limbajului corporal asociate celor trei stiluri (reține faptul că un singur element al limbajului corporal nu este îndeajuns pentru a indica tipul de comportament, ci este necesar să iei în calcul un grup de elemente)

	Agresiv	Nonasertiv	Asertiv
Postura	O încordare generală a corpului, care devine mai rigid şi mai imobil	Prăbuşit, frământare interioară, ridică din umeri şi se mută de pe un picior pe altul	Deschis şi relaxat, stă aşezat ori în picioare, cu tălpile plasate ferm pe podea şi ține capul în sus (sigur de sine) Concentrat, relaxat
Vocea	Foarte fermă, ton sarcastic, uneori rece şi detaşat, dur şi tăios, strident, adesea strigă; vocea devine mai ridicată spre final	Uneori nesigură, extrem de moale şi împăciuitoare, adesea monotonă, liniştită, scade spre sfârşitul propoziției, mormăituri, ezitantă	Sigură şi fermă, adecvată contextului, sinceră şi limpede, un ton mediu călduros, cu intonație, nici exagerat de tare, nici prea încet — potrivită
Chipul	Încruntare dezaprobatoare, buzele strânse pungă, grimase	Zâmbet fals ce maschează alte emoții, încătuşate în	Deschisă şi destinsă, zâmbeşte când este

	disprețuitoare sau de-a dreptul rânjete, sprâncene ridicate în semn de mirare sau de neîncredere, ochii dați peste cap, semne de furie, cum ar fi roşeața feței, fălcile încleştate, bărbia înainte	interior	mulțumit, încruntat când este furios, mimica feței e congruentă cu mesajul, maxilarul e relaxat
Privirea	Obişnuit să privească fix şi să susțină privirea celuilalt timp îndelungat, țintuindu-l şi dominându-l cu privirea sau neobosindu-se să stabilească un contact vizual, privind aiurea şi cu desconsiderare	Contact vizual minim sau absent, privind în altă parte, în jos, ferindu-şi privirea, sprâncenele ridicate în semn de teamă de a nu fi mustrat sau antipatizat, trăsăturile se schimbă de la un moment la altul	Contact vizual ferm, dar nu constant, întotdeauna direct în momentul transmiterii unui mesaj dificil sau adevărat
Gesturile	Capul în sus, dezinteres fățiş	Îşi frânge mâinile,	Mişcările mâinilor

	față de spusele celuilalt, amenință cu un deget sau cu două (ca şi cum ar fi o armă), împunge cu degetul, gesturi largi ale brațelor, bărbia în aer, bate cu pumnul în masă, îşi flutură mâinile, bâta simbolică (palma închisă cu degetul arătător întins), îşi agită pumnii, îşi bâțâie nervos piciorul, face paşi mari, brațe încrucişate, inaccesibil	încovoiază umerii, îşi acoperă gura cu mâna, bate darabana cu degetele, se îmbrățişează cu brațele	sunt moderate, ferme şi deschise şi îi încurajează pe ceilalți să se implice
Proximitatea	Invadează spațiul celuilalt frecvent şi nestingherit, nerespectuos față de spațiul personal, împunge cu degetul, înclinat excesiv înainte	Acordă prea mult spațiu celorlalți, retras, stând în lateral, folosind bariere fizice pentru apărare	Respectă spațiul personal (în funcție de situație — aproximativ o lungime de braț)

INTERPRETAREA SEMNALELOR NONVERBALE

Este simplu să ne jucăm de-a psihologul amator odată ce ştim câte ceva despre comportamentul nonverbal; dar am dori să vă dăm câteva sfaturi în legătură cu acest subiect.

În perioada anilor ’80, am participat amândoi la un curs de vânzări care îi „învăța” pe participanți cum să interpreteze corect limbajul corporal, de exemplu:

• dacă cineva asculta cu brațele încrucişate, era în defensivă sau se împotrivea;

• dacă cineva refuza să te privească în ochi, era prefăcut sau viclean;

• dacă cineva îşi dregea glasul înainte de a vorbi sau tuşea uşor în timpul conversației, urma să mintă;

• o mână moale sau umedă era un semn cert de slăbiciune sau nonasertivitate; strângerea de mână ca într-o menghină, semn de forță şi dominanță.

Mulți oameni stau în mod obişnuit cu brațele încrucişate — în unele cazuri, acest lucru poate fi interpretat ca un comportament retras, însă ei pot fi totuşi pe deplin atenți şi receptivi. Este modul lor cel mai relaxant, şi în unele cazuri şi cel mai receptiv şi confortabil, de a asculta.

Să luăm un alt exemplu: unora le este cu adevărat dificil să stabilească un contact vizual, dar asta nu înseamnă neapărat că nu trebuie să ne încredem în vorbele lor.

Imaginează-ți că ai dat mâna cu cineva cu o strângere de mână de tip menghină. Poți presupune că această persoană este la fel de fermă şi în ceea ce priveşte susținerea opiniilor sale, în schimb descoperi că este relativ ezitantă. La fel de bine poți da mâna cu cineva având o strângere de mână de genul „peşte mort" şi descoperi că acea persoană este incredibil de hotărâtă şi curajoasă.

În mod cert, limbajul corporal ne influențează enorm, însă un singur element nu este un indicator predictiv al gândirii şi emoțiilor celuilalt.

Îți poți forma totuşi o părere sumară despre emoțiile şi intențiile celeilalte persoane cu condiția să observi o serie de elemente ale limbajului corporal care sugerează cum se simte acea persoană — cu condiția să ştii cu certitudine cum se comportă ea în mod curent.

1. Acordă atenție grupurilor de elemente nonverbale

Dacă stai de vorbă cu o persoană şi aceasta îşi încrucişează brațele, fața şi gura sa devin rigide, iar postura e mai încordată, o schimbare este pe cale de a se petrece şi toate acestea ar putea indica o posibilă rezistență.

Limbajul corporal se manifestă printr-un grup de semnale şi posturi, care depind de emoțiile interioare şi de starea mentală. Putem să ne bazăm mult mai mult pe recunoaşterea unui întreg grup decât pe interpretarea unor elemente individuale.

2. Defineşte normalitatea în funcție de persoană

Este necesar să compari aceste semnale nonverbale cu altele observate când respectiva persoană a devenit defensivă într-o situație anterioară. Brațele încrucişate, rigidizarea posturii etc. pot fi reprezentative pentru o atitudine defensivă, dar poate nu şi în cazul respectivei persoane.

Aminteşte-ți că limbajul corporal variază foarte mult de la un om la altul şi mai ales în funcție de de cultură — aşa încât fii atent când aplici interpretările tale „locale” limbajului corporal al altor culturi.

De exemplu, am trăit câțiva ani în insulele Fiji, unde am „predat” abilități de management etnicilor fijieni, indieni, chinezi şi altor naționalități din Pacificul de Sud, toate acestea fiind tipuri de cultură bazate pe ierarhie.

Am aflat în scurt timp că a nu privi pe cineva drept în ochi nu era semnul unei lipse de respect sau al dezinteresului, ci modul de a arăta un profund respect față de o persoană mai în vârstă sau cu un statut social mai ridicat.

Am descoperit că în cultura fijiană era total lipsit de respect să te adresezi cuiva mai în vârstă decât tine pe ton ferm sau, şi mai rău, să-i faci vreo observație.

Acest comportament s-a dovedit o mare provocare pentru tinerii manageri fijieni, educați modern, şcoliți în tehnicile managementului occidental, însărcinați să administreze afaceri industriale şi comerciale într-un mod contrar normelor lor culturale. Era extrem de dificil pentru aceşti tineri să dea indicații unui concetățean mai în vârstă sau cu un rang social mai ridicat în ierarhia comunității, dar mai jos plasat în ierarhia companiei. Modul în care tratau această contradicție era acela de a comunica instrucțiunile evitând contactul vizual şi folosind un ton blând, conciliant — nu în mod asertiv aşa cum fuseseră instruiți!

COMUNICAREA INDIRECTĂ

Am vorbit foarte mult despre comunicarea directă şi despre faptul că, uneori, mesajul pe care doreşti să-l transmiți nu are nimic de-a face cu cuvintele pe care le foloseşti efectiv.

Dar cum poți transmite în mod clar un mesaj atunci când nu te poți folosi de limbajul corporal?

Atât în cazul comunicării scrise, cât şi celei prin telefon, eşti privat, într-o anumită măsură, de o serie de elemente nonverbale de mare ajutor pentru a comunica eficient. Acest lucru are implicații în construirea unor relații, în claritatea şi înțelegerea mesajului.

Vestea bună este că ai totuşi un cuvânt de spus.

După cum vei vedea, există o serie de modalități de a compensa lipsa ajutorului oferit de limbajul nonverbal, folosindu-ți vocea la telefon, precum şi un instrument de comunicare numit „verificarea interpretării corecte” despre care vom vorbi imediat. Trebuie însă să accepți faptul că te afli într-o poziție dezavantajoasă.

PRIN TELEFON

Atunci când vorbeşti la telefon, nu îl poți vedea pe interlocutorul tău (cu excepția telefonului mobil, cu ajutorul unei tehnologii speciale), dar îl poți percepe printr-o serie de elemente nonverbale asociate cu vocea, tonul, volumul şi viteza vorbirii etc.

Plănuieşte pe cât posibil ceea ce doreşti să spui, astfel încât să te concentrezi mai mult pe ascultare şi pe modul în care îți foloseşti vocea. Mult prea des, atunci când vorbim la telefon, mintea noastră este atât de ocupată să elaboreze ceea ce urmează să spunem, încât nu mai suntem atenți la tonul vocii.

Unele aspecte ale limbajului nonverbal, pe care în mod normal le-ai transmite vizual, cum ar fi atenția, starea de dispoziție sau entuziasmul, trebuie acum comunicate prin tonul, ritmul şi volumul vocii, viteza de vorbire şi intonație.

Trebuie să eviți să vorbeşti cu o voce monotonă, în afara cazului în care doreşti să te adaptezi la tonul celuilalt pentru a iniția stabilirea unei legături armonioase. Tonul vocii trebuie să varieze, mai ridicat şi mai scăzut, şi trebuie să accentuezi cuvintele pe care le consideri importante în argumentație şi care prezintă interes pentru interlocutor.

Dacă intenționezi să stabileşti o legătură armonioasă cu cealaltă persoană prin intermediul unei convorbiri telefonice, trebuie să ai în vedere trei elemente simple, „potrivirea" (match), „ritmul" (pace) şi „conducerea" (lead), care, din experiența noastră, funcționează foarte bine în stabilirea unei legături armonioase.

• Potrivirea = potrivirea tonului, a volumului vocii, a intonației şi a vitezei cu care vorbeşti cu ale interlocutorului, lucru care-ți permite, într-o anumită măsură, „să suni" ca el.

• Ritmul = reglarea dispoziției şi emoției în funcție de cele ale interlocutorului Acest lucru îi transmite că eşti la acelaşi nivel emoțional cu al său.

• Preluarea conducerii = odată creată legătura armonioasă, poți varia viteza şi volumul vocii după propriile dorințe. De exemplu, poți încetini când explici ceva în detaliu sau poți mări viteza pentru a-ți exprima emoția sau entuziasmul. Dacă ai executat etapa „potrivirii” suficient de bine, cealaltă persoană ar trebui în mod normal să te urmeze şi să-şi potrivească aşadar cu tine tonul, viteza de vorbire ş.a.m.d. Dacă acest lucru nu se întâmplă, va trebui să execuți primele două etape pentru un timp mai îndelungat, deoarece încă nu s-a stabilit o legătură suficient de armonioasă.

CÂTEVA EXEMPLE DE PROCESE DE TIPUL „POTRIVIRE–RITM–CONDUCERE”

• Dacă interlocutorul tău vorbeşte lent şi cu grijă — la fel şi tu.

• Dacă vorbeşte cu propoziții scurte — la fel şi tu.

• Dacă vorbeşte liniştit şi cu voce joasă, cu puține sublinieri — la fel şi tu.

• Dacă interlocutorul este vesel şi entuziast — la fel şi tu.

Reprezentanții serviciului de relații cu clienții, precum şi cei din domeniul vânzărilor sunt încurajați să zâmbească atunci când vorbesc la telefon — zâmbetul se simte în căldura şi textura vocii.

Încearcă data viitoare când vorbeşti la telefon şi vei vedea diferența. Închipuieşte-ți că persoana respectivă se află în fața ta şi că doreşti ca ea să înțeleagă pe deplin ceea ce spui.

Când vei face următorul apel telefonic dificil, construieşte-ți o stare asertivă şi devino conştient de încrederea de sine pe care ai dobândit-o pentru a comunica într-un mod ferm, corect şi deschis.

VERIFICAREA INTERPRETĂRII CORECTE

Dacă nu ai posibilitatea de a-l vedea pe celălalt la telefon, nu îți poți da seama dacă spusele tale au fost corect înțelese şi nu poți aprecia efectul pe care acestea îl au asupra sa. După cum am mai discutat, poți avea un vag indiciu prin ajustarea vocii, a tonului etc. cu ale celuilalt. Însă unii oameni au un nivel scăzut de reacție când vorbesc la telefon, aşa încât poate fi foarte dificil să-ți dai seama dacă vă înțelegeți unul pe altul şi dacă ați ajuns la un acord.

Verificarea interpretării corecte este un instrument verbal foarte puternic în majoritatea împrejurărilor şi folosirea sa la

telefon sporeşte transparenţa şi comprehensiunea şi ajută de asemenea la crearea unei legături armonioase (rapport).

Unul dintre modurile de a fi clar într-o conversaţie telefonică este acela de a verifica periodic interpretarea corectă a spuselor interlocutorului.

Printr-un proces de testare a interpretării, veţi obţine următoarele rezultate:

• o legătură armonioasă — aceasta dovedeşte că ai ascultat;

• încredere — eşti pe aceeaşi lungime de undă;

• acord — în cazul în care nu ai auzit bine sau nu ai interpretat corect spusele interlocutorului, este momentul să remediezi orice neclaritate. Pentru a nu ajunge la un acord pe baze şubrede, este mult mai bine să faci acest lucru cât mai repede cu putinţă.

Un exemplu de întrebare în vederea verificării înţelegerii este cel din conversaţia lui Michelle, în care au fost discutate o serie de opţiuni. Poţi să clarifici cu exactitate cele convenite prin testarea înţelesului corect: „Michelle, înţeleg că îţi convine aranjamentul pentru mâine-seară şi că ne întâlnim la intrarea în cinematograf?”

Tonul vocii este mult mai dificil de perceput într-un material scris comparativ cu o conversație directă. Trebuie să fim mult mai precauți în alegerea cuvintelor şi în formulare. Poate ți s-a întâmplat să scrii un lucru aparent inofensiv şi să descoperi că a fost interpretat complet greşit. „Vreau să ai mare grijă în cazul de față” — poate că a fost exprimarea preocupării şi grijii pentru acea problemă. Poate că este un sfat bine intenționat, dar poate fi perceput de către destinatar şi drept o avertizare şi o exprimare a suspiciunii că acea persoană nu ar fi fost îndeajuns de atentă în trecut — o sugestie ca ea să se străduie mai mult pe viitor!

În cazul oricărui tip de comunicare scrisă este important să ții minte că informațiile trebuie prezentate în mod clar şi concis. Pentru a evita orice confuzie şi interpretare greşită a emoțiilor exprimate, trebuie să fii atent la ce scrii şi cum scrii.

Limbajul corporal, tonul vocii, precum şi alți factori modifică absolut complet înțelesul câtorva cuvinte rostite, dar ele nu se pot transfera la e-mailuri, SMS-uri, scrisori sau rapoarte.

Limbajul corporal nu intră în calcul în cazul comunicării scrise, astfel că intențiile tale pot fi ambigue dacă nu sunt foarte clar exprimate. Poți folosi „smileys” şi „emoticons” însă acestea poate nu corespund întru totul emoțiilor tale sau, folosindu-le, poți fi perceput ca fiind prea puțin profesionist sau nedorind să fii luat în serios.

În plus, modul în care te foloseşti de punctuație, spații, sublinieri şi accente — ca şi folosirea caracterelor aldine şi cursive — poate afecta percepția destinatarului, şi nu neapărat în felul sperat.

Ai primit vreodată vreun e-mail de la cineva care consideră că majusculele reprezintă modul de a atrage atenția tuturor — presărate din belşug cu un mare număr de semne de exclamare?!?!

Fără îndoială că ți s-a întâmplat de multe ori până acum!!!

Rezultatul este că simți ca şi cum cineva ar țipa la tine.

Ai citit vreodată un raport compact ca un bloc de beton? Fraze alambicate, interminabile, lipsite de punct, mii de virgule, fără paragrafe sau alineate, nimic care să rupă intensitatea celor scrise, în timp ce se sare de la o idee la alta — sau nu, în unele cazuri. Până să ajungi la sfârşitul frazei, este foarte greu (sau cel puțin uneori pare prea greu) să-ți aminteşti începutul ori unele mesaje importante care se găseau undeva pe la mijloc, deci cu greu reuşeşti să pui cap la cap ideile.

Închipuieşte-ți pagină după pagină în acest stil — te pregăteşti să citeşti acel raport cu un entuziasm debordant sau cu groază?

Chiar şi în lumea cuvintelor, comportamentul nonverbal are implicațiile sale în înțelegerea impactului şi a influenței.

Când discutam mai devreme despre cum să construim încrederea şi cum să fim convingători la telefon, am menționat stabilirea unei legături armonioase (rapport), dorința de a ne pune în locul celuilalt pentru a crea punți de comunicare. Avem tendința de a ne apropia de cei care ni se aseamănă. Haideți să aruncăm o privire asupra avantajelor care decurg din crearea unei legături armonioase, urmărind mai multe situații, dintre care una se petrece, după cum am văzut, la telefon.

ÎNCREDERE ŞI LEGĂTURI ARMONIOASE

Majoritatea oamenilor lucrează cel mai bine cu cei pe care îi cunosc şi în care au încredere. Dacă ai încredere în cineva, acea persoană ştie că îți pasă de interesele sale şi că vei ține seama de nevoile, de părerile şi de ideile sale. Acest lucru nu înseamnă că vei fi în mod obligatoriu de acord cu acestea, însă ea are încredere că va fi ascultată şi nevoile sale vor fi luate în calcul.

Gândeşte-te la persoanele care îți sunt cele mai dragi sau la cele cu care îți place să-ți petreci timpul sau cu care comunici cu uşurință. Ai ceva în comun cu aceste persoane sau ele sunt complet diferite de tine?

Acum, compară-le cu persoanele cu care nu te înțelegi sau alături de care nu îți place să stai ori cu cele cu care îți este

dificil să stai de vorbă. Sunt acestea asemănătoare ție sau diferite?

Tindem să ne petrecem timpul cu persoane cu care avem ceva în comun, iar atunci când ne construim o relație, suntem în căutarea unor interese şi experiențe similare.

În cazul în care avem unele lucruri în comun, simțim o afinitate față de persoana respectivă. Atunci când întâlnim întâia dată pe cineva, deseori căutăm eventuale asemănări prin punerea unor întrebări: „Unde locuieşti... cu ce te ocupi?" şi, în final, când găsim similitudini, ne simțim în siguranță şi mai încrezători să ne împărtăşim anumite lucruri.

Oamenilor le plac cei care li se aseamănă sau care reprezintă modele la care aspiră. Ți s-a întâmplat vreodată să întâlneşti o persoană perfect necunoscută şi totuşi să te simți imediat în largul tău? Ca şi cum ai fi cunoscut-o de multă vreme? Dacă răspunsul este „da", ai reuşit să creezi o legătură armonioasă.

Dimpotrivă, ți s-a întâmplat să întâlneşti o persoană pentru întâia oară şi să o antipatizezi instantaneu ori să nu te simți în largul tău fără vreun motiv aparent? Probabil că nu aveți prea multe în comun şi că va trebui să munceşti din greu la acea relație şi la procesul de comunicare.

CE ÎNSEAMNĂ A CREA O LEGĂTURĂ ARMONIOASĂ (RAPPORT)?

Legătura armonioasă se bazează pe ideea că oamenii care se aseamănă unii cu alții se vor simpatiza. Acest lucru poate fi definit în mai multe feluri:

• Un stadiu în relația dintre două sau mai multe persoane, anterior influenței;

• Compatibilitatea cu una sau mai multe persoane;

• O relație de cooperare;

• A fi pe aceeaşi lungime de undă cu altcineva;

• A fi în armonie unii cu alții;

• A împărtăşi aceleaşi puncte de vedere;

• Unitate de opinii.

Crearea unei legături nu constituie obiectivul comunicării şi reprezintă un proces mai curând decât o stare.

Ți s-a întâmplat vreodată să fii invitat la o cină, unde, întorcându-te spre persoana de lângă tine, să fii capabil, pentru scurt timp, să porți cu uşurință o conversație

minunată? Apoi, treptat, conversaţia să lâncezească şi să te întorci spre persoana din partea cealaltă şi să începi din nou, uneori cu mai mult şi alteori cu mai puţin succes?

AVANTAJELE CREĂRII UNEI LEGĂTURI ARMONIOASE

Lista următoare nu este exhaustivă, însă ea ilustrează unele dintre raţiunile practice şi de comunicare pentru care crearea unei legăturii armonioase este atât de utilă:

• Nu vei avea altă ocazie de a face o primă impresie, aşa încât doreşti să creezi un anumit impact.

• Vrei ca spusele tale să fie ţinute minte şi să-l influenţeze pe interlocutor.

• Vrei ca oamenii să rămână cu impresia că prezenţa ta a constituit o experienţă plăcută, pozitivă şi utilă.

• Vrei ca oamenii să dorească să te întâlnească din nou şi să te ţină minte ca pe o persoană care ascultă, înţelege şi este respectuoasă.

• În cazul în care ceilalţi au avut o experienţă pozitivă aflându-se în compania ta, probabilitatea este mai mare ca

ei să-ți acorde o favoare, dacă este cazul, şi să fie mai îngăduitori dacă apare vreo neînțelegere.

• La fel cum îți doreşti să-i înțelegi pe alții, trebuie să te înțelegi şi pe tine însuți şi să accepți valoarea propriilor idei, păreri şi nevoi.

• Construind o legătură armonioasă, edifici încrederea celorlalți, iar încrederea face totul posibil.

• Odată stabilită legătura armonioasă, celălalt este mai probabil să fie deschis, să facă schimb de informații şi să-ți încurajeze opiniile.

*CUM **Ş**TIM C**Ă** AM REU**Ş**IT S**Ă** CRE**Ă**M O LEG**Ă**TUR**Ă** ARMONIOAS**Ă**?*

Un semn vizibil al stabilirii legăturii armonioase este măsura în care fiecare dintre noi oglindeşte (reflectă) aspecte ale comportamentului celuilalt. Când între doi oameni există o legătură, între ei se creează un soi de mimetism, ei îşi copiază comportamentul verbal şi nonverbal (despre care am discutat deja), gesturile, postura, modul de a vorbi, tonalitatea vocii şi starea sufletească.

Un test de bază pe care îl poți lua în considerare este atunci când tăcerea este confortabilă; deşi nu se spune nimic, nu există nici urmă de stinghereală.

Legătura armonioasă dintre două persoane este aidoma dansului: o persoană o urmează pe cealaltă într-o îmbrățișare ritmată. Când se creează o legătură armonioasă, fiecare persoană urmează semnalele celeilalte şi nu pare să conteze cine conduce şi cine urmează. Pe măsură ce una dintre persoane se schimbă, se schimbă şi cealaltă.

După cum am spus, este uşor să stabilim o legătură armonioasă cu cei care ne sunt simpatici şi pe care îi respectăm, cu care împărtăşim aceleaşi valori, interese, convingeri şi experiențe. La prima vedere, este mai uşor să ascultăm în astfel de situații, adică să ascultăm cu adevărat şi nu superficial, aşa cum am arătat mai devreme. Dar ce ne facem în situațiile în care nu admirăm, nu simpatizăm sau nu respectăm cealaltă persoană?

STABILIREA UNEI LEGĂTURI ARMONIOASE CÂND PARE SĂ NU EXISTE NIMIC SAU APROAPE NIMIC ÎN COMUN

La locul de muncă, în mod normal, nu ne alegem colegii, pe cei cu funcții similare cu a noastră etc., totuşi trebuie să muncim alături de ei zi de zi, într-un mod constructiv. Ei ne sunt indispensabili în atingerea țelurilor propuse şi viceversa. Există numeroase contexte sociale în care trebuie să lucrăm cu persoane cu care nu ne înțelegem prea bine.

Există şi situații în care avem multe lucruri în comun cu alții şi totuşi nu ne înțelegem cu ei. Chiar dacă împărtăşim

idei, convingeri şi experiențe similare, nu înseamnă că a ne împăca bine cu ei este obligatoriu sau de la sine înțeles.

Însă, indiferent dacă cineva ne este sau nu simpatic, trebuie totuşi să-l respectăm. Acest lucru nu înseamnă să-l linguşim sau să fim de acord cu tot ce face sau spune.

Indiferent dacă îți place sau nu o persoană, poți totuşi stabili cu ea o legătură armonioasă.

Este eronat să gândeşti că ceilalți oameni văd lumea în acelaşi fel ca tine. Nu există o singură perspectivă corectă; a crea o legătură armonioasă înseamnă a avea o viziune comună, nu una corectă.

Putem construi o legătură armonioasă pe mai multe niveluri.

Putem crea o legătură la nivel nonverbal prin adaptarea noastră la comportamentul nonverbal al celuilalt, de exemplu, folosind procesul de comunicare descris puțin mai înainte: „potrivire–ritm–conducere”.

Manifestarea respectului printr-o ascultare asertivă reprezintă o strategie cu risc mai redus decât potrivirea. Potrivirea, dacă nu este făcută cu atenția cuvenită, cu eleganță şi subtilitate, poate fi luată drept maimuțăreală.

Ascultarea asertivă îți permite să culegi beneficiile creării unei legături armonioase, dovedind celeilalte persoane că, deşi convingerile, experiențele şi perspectivele asupra vieții sunt total diferite, opiniile sale sunt cu toate acestea viabile şi apreciate.

Prin ascultarea asertivă, îți poți arăta aprecierea față de eventualele diferențe, sporindu-ți în acelaşi timp cunoaşterea, experiența, toleranța şi înțelegerea valorii ființei umane.

După cum mi-a spus unul dintre foştii şefi ai Suzannei: „Dacă noi doi am fi întotdeauna de acord şi am vedea lucrurile la fel, unul dintre noi ar fi de prisos!” Trăiască diferențele!

Niciuna dintre interacțiunile noastre cu ceilalți nu este neutră — urmările lor sunt fie pozitive, fie negative. Tu hotărăşti!

Poate că nu întotdeauna doreşti să creezi o legătură armonioasă cu cineva, poate că doreşti să întrerupi această legătură pentru a-ți impune o anumită poziție sau un anumit punct de vedere — cum vei vedea în exemplul următor —, însă niciodată nu este de dorit să renunți la procesul de ascultare activă.

JO, DESĂVÂRŞITĂ ÎN CONSTRUIREA LEGĂTURILOR ARMONIOASE

Viața lui Jo în domeniul vânzărilor a însemnat o binecuvântare parțială. Nimeni nu era mai rapid decât ea în crearea unei legături armonioase cu clienții. Acestora le plăcea să colaboreze cu Jo şi, deloc întâmplător, li se părea că obțin condiții mai avantajoase decât de la ceilalți agenți de vânzări.

Jo se bucura de timpul petrecut cu clienții, simțindu-se relaxată şi în largul său în prezența acestora, până în momentul în care trebuia să finalizeze afacerea şi să discute despre preț. În acest moment, clienții apelau la coarda sa sensibilă şi, simțindu-se pe aceeaşi lungime de undă cu ei, Jo încerca să nu le dea planurile peste cap şi era incapabilă să apere poziția companiei sau să ajungă la o înțelegere de tip win-win.

Ceea ce Jo trebuia să facă (şi în final a şi reuşit) era să suspende legătura armonioasă cu clientul în timp ce se discuta prețul. Jo putea astfel să aibă o stare de spirit independentă, care să-i permită o negociere soldată cu cele mai bune rezultate pentru toată lumea.

Pentru a reuşi să creezi cu succes legături armonioase cu ceilalți, este necesar să-ți dezvolți curiozitatea, precum şi un interes autentic față de părerile, opiniile şi nevoile celorlalți. Odată legătura stabilită, se creează o atmosferă de încredere. Legătura armonioasă obținută facilitează o mai mare deschidere în explorarea unor domenii de reciprocitate atunci când, la prima vedere, nevoile individuale intră în conflict unele cu celelalte. Ai sădit deja semințele cooperării

şi, în această atmosferă propice, poţi pune bazele unei negocieri de tip win-win (avantaj reciproc).

Poate că nu te simţi suficient de iscusit sau autentic ca să-ţi modifici comportamentul nonverbal după tiparul „potrivire–ritm–conducere”; sau ca să te adaptezi la interese sau valori diferite de cele proprii; ori pentru a avea experienţe comune — dar există oricând destule considerente pentru a-l asculta cu adevărat pe celălalt.

Cel mai practic mod de a arăta celorlalţi că îi apreciem este printr-o ascultare activă şi asertivă. Ascultarea asertivă îţi permite să arăţi că, în ciuda eventualelor diferenţe, acea persoană este preţuită în cel mai înalt grad — elementul-cheie pentru a stabili o legătură.

ASCULTAREA ASERTIVĂ

Cei mai mari orbi sunt cei ce nu vor să vadă, iar cei mai mari surzi sunt cei ce nu vor să audă.

Ascultarea asertivă demonstrează dorinţa de a preţui şi a înţelege nevoile şi opiniile celuilalt şi de a-i arăta respect. Este un punct de pornire esenţial în crearea unei legături armonioase.

Aminteşte-ţi când ai fost întâia dată interesat de cineva. Poate că, de exemplu, a fost prima dată când ţi-ai dat întâlnire cu actualul tău partener de viaţă sau cu cineva care între timp ţi-a devenit un prieten pe care îl preţuieşti. Fără îndoială că îţi aminteşti cât de interesat erai de acea persoană şi cât de mult doreai ca ea să ştie ce simţi şi cât de importantă este pentru tine.

Uneori îi sorbeai cuvintele şi, când reacţia era reciprocă, simţeai că eşti apreciat şi că ideile şi opiniile tale contează. A devenit mai uşor să te afli în compania celuilalt şi să vorbeşti cu el. Treptat, ai fost capabil să discuţi despre gânduri şi idei mai intime. S-a creat şi consolidat o legătură puternică între voi doi. Oricine putea să vadă cât de bine vă înţelegeţi după felul în care comportamentul unuia îl oglindea pe al celuilalt şi se armoniza cu el. Amândoi eraţi angajaţi într-un dans al empatiei.

Compară această stare cu sfârşitul relaţiei, când înflăcărarea şi vraja au dispărut, când grija, iubirea şi interesul s-au diminuat. Vei observa că primul lucru care a dispărut din acea relaţie a fost capacitatea de a vă asculta unul pe altul. Într-adevăr, poate fi unul dintre reproşurile pe care vi le aruncaţi unul altuia ca pe nişte grenade: „Nu mă mai asculţi”, urmat de ... „Este din cauză că nu-ţi mai pasă”.

Şi dansul, atât de armonios, s-a transformat într-o bătălie, niciuna dintre părţi neîndrăznind să se uite la cealaltă ori s-o privească în ochi şi, unde înainte era simetrie, acum sunt conflict şi absenţă.

Ascultarea asertivă este esențială într-o relație şi reprezintă unul dintre modurile de bază de a dovedi celorlalți că sunt prețuiți şi respectați. Ea reprezintă esența construirii unei relații bazate pe încredere.

Abordarea de tip win-win implică explorarea nevoilor ambelor părți. Acest lucru presupune abilități de sondare şi de ascultare asertivă — nu numai a conținutului efectiv, ci şi a nevoilor afective exprimate.

Dacă eşti prea preocupat de propriile gânduri şi nevoi, este posibil să ratezi complet indiciile şi reperele care te pot conduce la un deznodământ favorabil amândurora.

Există cei care aud.

Există cei care aşteaptă să vorbească.

Există cei care ascultă.

Tu care dintre aceştia eşti?

Trebuie să te hotărăşti dacă într-adevăr eşti dispus să asculți; altfel, vei intra destul de repede în lumea lui Walter Mitty[4], în care, în timp ce ți se vorbeşte, visezi cu ochii

---

[4] Walter Mitty, personaj din povestirea scriitorului american James Thurber (ulterior ecranizată) The Secret Life of Walter Mitty („Viaţa secretă a lui Walter Mitty”), cu o bogată viaţă imaginară. (N. tr.)

deschişi, complăcându-te în reverii despre sine şi despre ce vei face sau spune.

Existența ta nu se desfăşoară izolat, într-o bulă de aer, şi, atunci când eşti implicat în orice tip de negociere, nu poți să nu laşi să transpară tot soiul de semne şi indicii despre felul în care te simți, despre ceea ce doreşti şi despre premisele pentru un rezultat reciproc avantajos.

Obiectivele avute în vedere în ascultarea asertivă sunt:

1. Să le arăți celorlalți că doreşti să înțelegi punctele lor de vedere;

2. Să înțelegi cu acuratețe ceea ce spun ceilalți;

3. Să le arăți celorlalți că au fost înțeleşi.

ŞEFUL CU NIVEL SCĂZUT DE REACȚIE

Ben, director de producție, m-a invitat să particip în calitate de observator la o întâlnire uzuală cu una dintre angajatele sale, Sally.

Amândurora le era greu să se înțeleagă unul cu altul şi comunicarea dintre ei era deosebit de dificilă.

La fața locului mi-a devenit numaidecât limpede că abilitatea de a asculta a lui Ben reprezenta principalul obstacol în crearea unei relații sănătoase de colaborare.

În timpul conversației cu Sally, fața lui Ben a rămas impasibilă şi inexpresivă. Nu a durat mult până ce privirea sa şi-a pierdut concentrarea şi el a început să se uite în depărtare, pe fereastra biroului.

Drept urmare, conversația dintre Ben şi Sally a fost afectată. Sally sperase la o dezbatere vie asupra avantajelor şi dezavantajelor propunerii sale, dar, nu a avut parte decât de o reacție minimă. Prin urmare, ea a încercat diverse metode de a aduce argumente în favoarea propunerii sale, în speranța că va stârni în cele din urmă o reacție. Ceea ce a enervat-o pe Sally cel mai tare a fost repeziciunea cu care Ben şi-a pierdut interesul şi a început să se uite pe fereastră.

Aşa încât, la sfârşitul conversației, Sally s-a retras uluită şi contrariată de lipsa totală a interacțiunii. Sally îl considera pe Ben grosolan, aproape arogant, prea puțin dispus să-i acorde timp şi interes ei şi ideilor sale.

La finalul acestei întâlniri, l-am întrebat pe Ben ce crede despre conversația care de-abia se încheiase. În mod remarcabil, Ben a fost capabil să repete cuvânt cu cuvânt tot ceea ce îi spusese Sally. Se pare că uitatul pe fereastră,

greşit interpretat ca lipsă de interes, reprezenta de fapt felul în care Ben se concentra asupra ideilor expuse de Sally.

Astfel că, deşi Ben înregistrase tot ceea ce spusese Sally, nu a demonstrat că ascultă — el a devenit, în termeni de comunicare, „o persoană cu nivel scăzut de reacție”.

Dacă el nu se va schimba şi nu va deveni mai activ în ascultarea interlocutorului, percepția lui Sally despre el, ca fiind nepoliticos, arogant şi dezinteresat, se va reconfirma la fiecare nouă întâlnire.

După cum dovedeşte această poveste reală, nu este suficient să asculți — trebuie să şi demonstrezi că asculți. În caz contrar, vei provoca poticneli, repetiții, bâlbâieli din partea vorbitorului, reluarea frecventă a expunerii, abordarea haotică şi repetată a ideii de bază, în timp ce tu creezi în percepția celorlalți imaginea unei persoane nepoliticoase, arogante, lipsite de considerație şi egocentrice.

Acest tip de conversație nu se limitează doar la lumea afacerilor, este la fel de obişnuit şi în situațiile familiale ori sociale, în care una dintre părți se chinuie să explice ceva, în timp ce cealaltă parte pare preocupată doar de sine. Poate că scoate vreun mormăit ciudat sau aruncă vreo privire rapidă, în timp ce celălalt continuă să vorbească stăruitor. Cel care nu a fost ascultat realizează în cele din urmă că vorbitul este o activitate lipsită de satisfacții şi îşi va limita nivelul de reacție la cât mai puține cuvinte posibil.

Aşadar, este important ca modul nostru de a asculta să devină asertiv:

• prin demonstrarea faptului că ascultăm în mod activ, prin intermediul comportamentului nostru verbal şi nonverbal, şi

• arătând că înțelegem ce ni se spune, prin rezumarea sau verificarea interpretării corecte, de exemplu: „Ăsta cred că a fost un lucru surprinzător şi înțeleg de ce te-a pus într-o situație jenantă".

MODALITĂȚI DE A DEMONSTRA CĂ ASCULȚI

Nu este suficient doar să asculți: trebuie să şi demonstrezi faptul că îi acorzi atenție interlocutorului. Vom analiza câteva modalități, atât verbale, cât şi nonverbale, în care poți face acest lucru.

Dar mai întâi, există câteva aspecte generale legate de ascultarea asertivă care merită menționate:

• Ascultarea asertivă din partea ta îi încurajează pe ceilalți să te asculte la rândul lor. Legea reciprocității funcționează: dacă îmi arăți interes, îți voi arăta şi eu ție şi, desigur, funcționează şi reciproca.

• Exprimarea faptului că asculți trebuie să fie activă, nu pasivă: ascultarea trebuie să exprime o mobilizare — cu cât asculți mai activ, în mod sincer, cu atât mai bine. Observarea reacției tale este un mod în care ceilalți înțeleg că ai ascultat cu adevărat. Până când arta telepatiei nu va fi perfecționată, este tot ce avem la dispoziție.

• Dacă simți că ești ascultat, te simți mai relaxat şi mai deschis. Dacă eşti încordat, permiți gândurilor să se învălmăşească şi devine dificil să mai fii atent la celălalt.

Dacă ți se întâmplă să fii tensionat, respiră adânc de câteva ori, relaxează-te şi limpezeşte-ți mintea.

• Permite celorlalți să termine ceea ce au de spus, în loc să-i întrerupi şi să termini propoziția în locul lor, presupunând că ştii ce au de gând să spună. Deseori, adevăratul înțeles al mesajului vine chiar la sfârşit.

• Pune întrebări pe măsură ce este nevoie. Mai ales în cazul în care răspunsurile sunt importante în înțelegerea poziției celuilalt.

ASCULTAREA ASERTIVĂ CU AJUTORUL LIMBAJULUI CORPORAL

Nu poți să nu comunici. Chiar când nu rostești niciun cuvânt, tot comunici. Așa încât comunică pozitiv cu ajutorul limbajului corporal. Modalitățile de a realiza acest lucru includ:

• Postura. Cea mai bună postură într-o astfel de situație este una relaxată, cu corpul în general drept sau ușor înclinat spre persoana pe care o asculți.

• Gesturile. Acestea sunt deschise și în general joase, la înălțimea taliei.

• Mimica feței. Aceasta trebuie să fie deschisă, întrebătoare și în general capabilă de a reflecta expresia celeilalte persoane dacă este cazul. Eventual poți da aprobator din cap, dar ferește-te s-o faci în exces.

• Contactul vizual. Când vorbești cu cineva, privește-l drept în față. Când faci acest lucru, îi arăți celuilalt că îi acorzi întreaga ta atenție. Însă contactul vizual susținut poate fi uneori interpretat drept agresivitate. Poți să-ți desprinzi privirea câteva momente pentru a indica faptul că te gândești la spusele celuilalt înainte de a răspunde.

• Spațiul personal și proximitatea. În general, ne simțim în largul nostru atunci când avem cca 60 de centimetri de spațiu personal în jur — ca un câmp de forță magic — și ne simțim amenințați când acest spațiu se micșorează. Respectă spațiul personal al fiecărei persoane.

• Folosirea tăcerii şi a pauzelor. Permite-le celorlalți să-şi termine propozițiile şi nu le lua vorba din gură — pauzele şi momentele de tăcere îi vor ajuta pe oameni să vorbească mai liber.

• Folosirea unor sunete încurajatoare. Acestea sunt genul de interjecții (îhm!) care ajută la fluidizarea conversației.

ASCULTAREA ASERTIVĂ PRIN REZUMARE

Poți face pe loc dovada faptului că i-ai ascultat pe ceilalți, făcând un rezumat a ceea ce crezi că a fost spus şi convenit.

„Aşadar, consideri că nu vă acord suficientă atenție, ție şi copiilor, pentru că altfel m-aş întoarce de la serviciu mai devreme?"

„În concluzie, ne-am exprimat cu toții ideile în vederea sporirii donațiilor de caritate?"

„Nial, sarcina ta este să te informezi cu privire la finanțarea de la guvern, în timp ce Jamal şi Bella se vor concentra pe îmbunătățirea dosarului de licitație pentru sponsorizarea de la loterie; noi, ceilalți, avem sarcina de a contacta organizațiile de caritate care au fost interesate de acțiunea noastră anul trecut."

ASCULTAREA ASERTIVĂ PRIN VERIFICAREA INTERPRETĂRII CORECTE

Îi poți informa pe ceilalți că eşti interesat să înțelegi punctul lor de vedere prin folosirea unor fraze de genul:

„M-ar interesa să aflu părerea ta despre...”

„Aş dori să înțeleg ce crezi despre...”

„Ai putea să-mi spui ce crezi în legătură cu...”

„Cum arată această problemă din punctul tău de vedere?”

„Sunt curios să ştiu mai multe în legătură cu părerea ta asupra...”

Când foloseşti acest gen de fraze, este important să demonstrezi cu ajutorul limbajului corporal că eşti cu adevărat interesat şi doreşti să înțelegi punctul de vedere al celuilalt. Poți face acest lucru folosind contactul vizual, aplecându-te uşor înainte pentru a-ți exprima interesul, păstrând o postură relaxată şi deschisă şi indicând prin gesturi că ai dori să auzi mai mult.

COMPORTAMENTUL ESTE MOLIPSITOR

Sentimentul că asertivitatea înseamnă influență şi convingere este un truism evident. Asertivitatea nu înseamnă putere, ci forță interioară şi flexibilitate.

Comportamentul este molipsitor.

Când cineva este nepoliticos ori necomunicativ, tendința este de a fi la fel. Când cineva este amabil şi respectuos, tendința este reciprocă.

Dacă cineva manifestă agresivitate față de tine, reacția reflexă este să fii la rândul tău agresiv. Dar chiar şi când reacționezi într-un mod asertiv, este puțin probabil să ți se răspundă imediat în acelaşi mod. Agresivitatea se poate chiar intensifica, întrucât persoana în cauză nu obține reacția scontată. Dacă însă îți menții asertivitatea, agresivitatea persoanei trebuie să se transforme în asertivitate pentru a continua conversația.

Cel care îşi va menține starea de spirit şi comportamentul cel mai mult timp va ieşi câştigător.

Când cineva se comportă agresiv sau nonasertiv față de tine, poți fi sigur că, prin menținerea unei atitudini asertive, vei realiza cel mai bun rezultat. În asemenea situații, trebuie

să-ți păstrezi cu hotărâre comportamentul asertiv, în special în cazul unei tensiuni persistente.

Dacă doreşti ca lucrurile să se încheie aşa cum crezi că ar trebui, tu eşti cea mai potrivită persoană de a creşte şansele de reuşită. Asumându-ți responsabilitatea, îți câştigi dreptul de a influența rezultatul. Ai însă nevoie de anumite instrumente pentru a reuşi; astfel vei rămâne calm, îți vei menține starea de spirit şi îl vei încuraja pe celălalt să se molipsească de comportamentul tău asertiv.

NIVELURI DE OPŢIUNI ASERTIVE

Ne confruntăm cu o diversitate de situații în care sunt implicate persoane complet diferite una de alta şi, dacă vrem să fim eficienți, avem nevoie de o gamă largă de opțiuni asertive. Scopul comunicării asertive este acela de a ne expune punctele de vedere în mod clar, fără confuzii sau interpretări greşite, aşa că avem nevoie de o comunicare congruentă.

Atunci când adăugăm posibile variații la un comportament nonverbal, obținem un număr infinit de modalități de a reacționa.

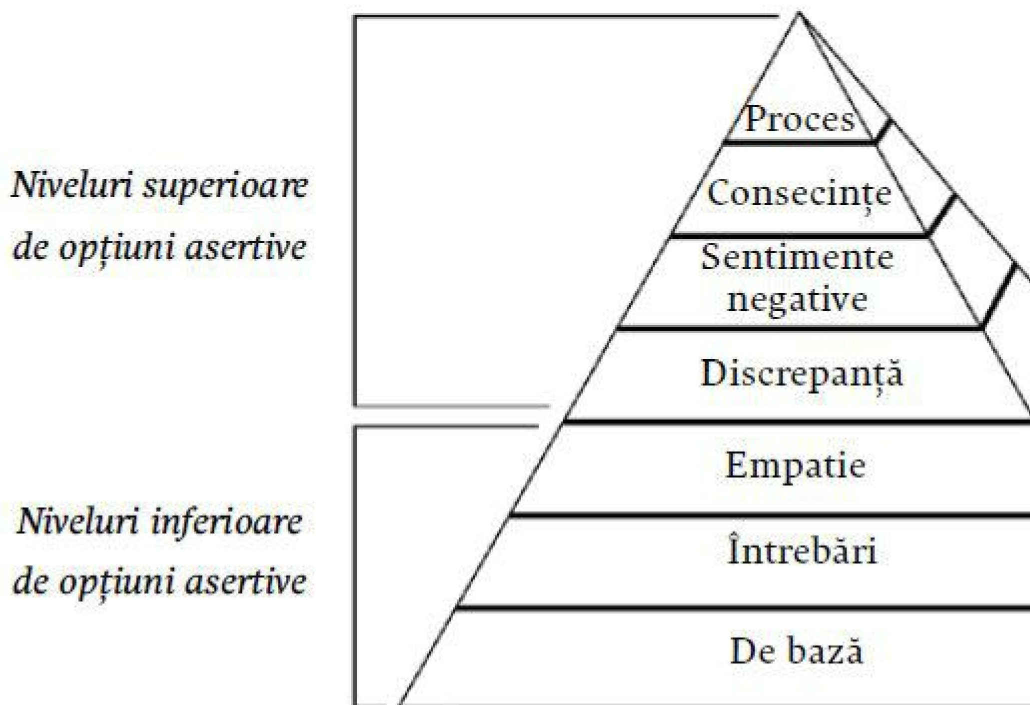
Figura următoare reprezintă o piramidă constituită din şapte opțiuni asertive.

Cele trei de la bază reprezintă tipuri de comportament de zi cu zi. Cele patru din partea superioară trebuie folosite când situațiile cu care te confrunți devin mai dificile sau chiar extreme. Ai putea hotărî să-ți croiești treptat drum spre vârful piramidei până ce vei ajunge la o rezolvare satisfăcătoare. Când foloseşti tehnici de asertivitate, merită să le plănuieşti dinainte şi să anticipezi comportamentul celorlalți, pregătindu-ți propriile reacții posibile.

Cele trei Niveluri inferioare de opțiuni asertive acoperă majoritatea situațiilor întâlnite în viața cotidiană. Le putem folosi în diverse combinații atunci când este necesar să ne expunem nevoile proprii şi dorim să ținem cont şi de nevoile şi sentimentele celorlalți.

Dacă ai folosit primele trei niveluri de variante fără niciun rezultat, poți trece la Nivelurile superioare de asertivitate. Acestea îți vor oferi mai multă flexibilitate, respectând, totodată, poziția celuilalt. Prin folosirea acestora, îți vei dovedi hotărârea de a găsi o rezolvare.

Noi îți sugerăm să te menții pe cât posibil la nivelurile inferioare, existând altfel pericolul de a fi perceput ca fiind gata să te războieşti pentru cel mai mic lucru.



Piramida celor şapte opțiuni asertive

Mai mult, dacă începi cu un nivel superior de asertivitate şi eşuezi, ți-ai epuizat toate opțiunile în cazul în care vrei să mergi mai departe.

NIVELURI INFERIOARE DE ASERTIVITATE

1. Asertivitatea de bază

Constă în afirmarea deschisă a opiniilor, sentimentelor sau necesităților proprii. Asigură-te că ai la îndemână toate datele şi informațiile necesare. La acest nivel, este preferabil să te exprimi folosind pronumele „eu”, folosindu-l pe „noi” doar când este cazul.

De exemplu:

„Eu cred că în cazul acesta...”

„După cum văd eu situația...”

„Din punctul meu de vedere...”

„Eu sugerez să alegem…”

„Eu văd lucrurile un pic altfel...”

„Aş prefera să fac acest lucru.”

„Aş prefera să nu fac asta...”

„Trebuie ca noi toți să ne examinăm opțiunile.”

2. Asertivitatea de chestionare

Se referă la punerea de întrebări pentru a încerca să înțelegi perspectiva şi situația celeilalte persoane.

De exemplu:

„Ce ai prefera să faci?”

„Cum vezi acest lucru?”

„Ce idei ai referitor la...?”

„Ce te determină să spui asta?”

„Ai putea să-mi spui părerea ta?”

„Cum am putea rezolva asta?”

„Ce greutăți ar decurge din asta?”

„Spui că...?”

3. Asertivitatea empatică

Combină dovada înțelegerii poziției celuilalt cu declararea propriilor nevoi sau opinii.

Evită să foloseşti cuvintele „dar” sau „însă” atunci când arăți empatie.

Utilizarea acestor conjuncții face ca fraza respectivă să fie percepută ca nesinceră, de exemplu: „Nu vreau să scot în evidență punctele slabe ale ideii tale, însă cred că greşeşti”. În acest caz, mulți dintre noi vor auzi va fi „însă cred că greşeşti”, respingând restul comentariului.

Cuvintele dar şi însă, în mod normal, elimină declarația empatică dinainte, iar oamenii nesocotesc intenția de empatie. Aşa cum ne-a spus cândva un bun prieten, „Contează ceea ce oamenii spun după dar, partea dinainte este doar vorbărie goală!”

„Şi” este o conjuncție cu care îl poți înlocui pe dar şi poți restabili impactul empatiei dovedite.

Un alt mod de a face acest lucru este de a-l elimina complet pe dar şi de a decupla declarația de empatie de restul, permițând un decalaj sau o pauză între manifestarea empatiei şi ceea ce trebuie să spui în continuare, ca în exemplul de mai jos.

„Sara, înțeleg că trebuie să pleci devreme în seara aceasta. Deocamdată am nevoie să termini calculele acestea până la sfârşitul zilei.”

pauză / decalaj

„Cred că sarcina de care te ocupi acum este extrem de dificilă. Mai am încă nevoie de timp pentru a înțelege bine toate acestea.”

„Ştiu că eşti nerăbdător să te transferi la un alt departament cât de repede posibil. Am nevoie să te concentrezi 100% asupra acestui client.”

„Într-adevăr, acest client a fost foarte nepoliticos. Clienții noştri au totuşi nevoie de ajutorul nostru în livrarea celor mai bune servicii de care suntem capabili.”

EXERCIȚIU — EXPERIMENTAREA CU AJUTORUL NIVELURILOR INFERIOARE DE ASERTIVITATE

Experimentează cu ajutorul nivelurilor inferioare de asertivitate pentru a ajunge la diverse rezultate.

Practică apoi cu voce tare exemplele de mai jos:

1. Asertivitatea de bază

1. „Cred cu tărie şi ardoare în...”

2. „Sunt dedicat acestui...”

3. „Nu am nicio preferință, mi-e totuna.”

4. „Nu sunt de acord sau nu vreau să fac asta.”

5. „Nu sunt deloc de acord sau categoric nu vreau să fac asta.”

Cu câtă precizie ai reuşit să-ți exprimi hotărârea în legătură cu gândurile, dorințele şi emoțiile tale?

2. Asertivitatea de chestionare

Încearcă să pui câteva întrebări, în special pe cele pe care le consideri cel mai dificil de pus. De exemplu:

- „Când exact va fi gata?”

- „Eşti sigur că aceasta este problema adevărată?”

• „Poți garanta într-adevăr că va fi gata luni?”

Doreşti cu adevărat să afli răspunsurile? Cât de mult vei afla despre poziția reală a celorlalți?

3. Asertivitatea empatică

Încercă să dai dovadă de empatie. De exemplu:

• „Îmi dau seama că nu eşti mulțumit de aranjamentul actual. Am nevoie de sprijinul tău în timp ce caut o altă soluție.”

Empatia ta este realmente percepută de interlocutor?

Nivelurile superioare de asertivitate

Atunci când unii oameni par să ignore nevoile şi opiniile noastre în mod constant, trebuie să ni le susținem cu mai multă fermitate, respectându-le în acelaşi timp pe ale lor.

4. Asertivitatea de discrepanță

Este o declarație care evidențiază diferența dintre ceea ce s-a convenit în prealabil şi ceea ce se întâmplă sau este gata

să se întâmple, şi care exprimă ceea ce doreşti tu să se întâmple.

„John, din câte îmi amintesc, am căzut de acord că mi-l vei împrumuta pe unul dintre angajații tăi să mă ajute cu acest termen-limită.

Acum îmi spui că nu ai niciunul disponibil.

Doresc să rămânem la înțelegerea inițială.”

5. Asertivitatea cu privire la sentimentele negative

Este o intervenție care atrage atenția asupra efectelor indezirabile pe care comportamentul celuilalt le are asupra ta. Ai grijă să nu-l învinovățeşti pentru emoțiile tale. Foloseşte pronumele „eu”, nu „tu”.

O structură folositoare ca reper în cazul asertivității sentimentelor negative poate fi:

- „Când ai...” (descrie comportamentul celuilalt)

- „Efectele sunt...” (cum te afectează comportamentul lui)

- „Sunt...” (cum te simți în legătură cu asta)

• „Mi-ar plăcea...” (ce ai vrea să fie făcut în mod diferit)

Este important să-ți asumi emoțiile (de exemplu: „sunt nervos”), în opoziție cu învinovățirea celuilalt pentru modul în care te simți („m-ai enervat...”).

„Brian, la sfârşitul şedințelor, invariabil, vrei să ai ultimul cuvânt şi să revii la nişte lucruri despre care am discutat şi asupra cărora am căzut deja de acord. Mă simt din ce în ce mai frustrat când procedezi aşa, întrucât trebuie să pierdem mai mult timp, pentru a relua lucrurile despre care am convenit deja. Doresc ca, pe viitor, să-ți exprimi punctul de vedere la momentul potrivit.”

sau

„Când iei hotărâri în numele meu, simt că îmi sabotezi autoritatea. Am convingerea că vei avea încredere în mine în viitor...”

6. Asertivitatea de sancționare

Înseamnă să-i informezi pe ceilalți despre consecințele pe care le vor avea de suportat dacă nu îşi schimbă comportamentul. Asigură-te că le oferi ocazia de a şi-l schimba.

„Sancțiunea” trebuie să fie una:

- pe care ai dreptul să o duci la îndeplinire;
- pe care eşti pregătit s-o duci la îndeplinire; şi
- pe care chiar poţi s-o pui în practică, la nevoie.

„Susan, dacă nu ne livrezi informaţia de care avem nevoie pentru a ne face treaba, va trebui să spun conducerii că nu ne putem încadra în termenul stabilit.

Aş prefera să nu fac asta.

Prin urmare, haide să ne înţelegem asupra acestui lucru."

7. Asertivitatea de proces

Pot exista unele ocazii excepţionale în care nu pare să funcţioneze niciuna dintre variantele de asertivitate. Interlocutorul rămâne furios, îndărătnic, reticent şi, data următoare când vă întâlniţi să discutaţi aceeaşi problemă sau poate o alta, ai sentimentul că ştii deja ce urmează.

În mod obişnuit, este vorba despre „altceva", deseori ceva care nu are nimic de-a face cu conversaţia curentă; poate că acest ceva nici nu este direct legat de tine.

Există un interes ascuns în joc şi, până nu-l abordezi şi nu-l explorezi, acesta rămâne un obstacol tăcut.

„Nigel, nu-ți stă în fire să fii negativ şi să te înfurii la cea mai mică greşeală, iar apoi să ignori complet tot ce avem de spus. Sunt curios să aflu ce se petrece de fapt cu tine în acest moment?

Putem vorbi despre asta şi apoi să revenim la problema noastră?"

Te întorci acasă de la serviciu şi, nici n-apuci să închizi bine uşa, că îți şi dai seama că soțul tău pare să-şi dorească o discuție în contradictoriu în legătură cu ceva extrem de neînsemnat. Eşti uimită şi luată prin surprindere de izbucnirea sa neaşteptată.

„Mal, ştiu că ne certăm din cauza faptului că te-am anunțat prea din scurt despre ieşirea în oraş, dar simt că te preocupă altceva, poate este vorba de ceva ce am făcut sau spus recent. Dacă acesta este motivul, putem vorbi te rog despre asta?"

EXERCIȚIU: NIVELURI SUPERIOARE DE ASERTIVITATE

Scrie câteva exemple personale şi exersează citindu-le cu voce tare.

Asertivitatea de discrepanță

Asertivitatea sentimentelor negative

Asertivitatea de proces

EXERCIȚIU — PENTRU EVALUAREA STILULUI TĂU ACTUAL DE COMUNICARE ASERTIVĂ

Îți propunem următorul exercițiu de imaginație:

1. Scrie cât de multe cuvinte poți pentru a completa fraza:

„Când sunt asertiv, sunt...”

(răspunsurile pot fi: plin de încredere, relaxat, autoritar, cel care ține lucrurile sub control etc.)

2. Gândeşte-te la o ocazie din trecut în care te-ai simțit aşa, iar apoi la ce ți-ai dorit în acea împrejurare şi la ce ai reuşit să realizezi.

3. Întoarce-te în gând la acea situație, imaginează-ți că eşti în acest moment acolo şi notează-ți în scris răspunsurile la următoarele întrebări:

• Ce cuvinte şi fraze foloseşti?

• Cum te simți?

• Cum îți foloseşti vocea?

• Cât de tare vorbeşti?

• Cum este tonul vocii?

• Care este viteza cu care vorbeşti?

• Ce cuvinte sau fraze subliniezi?

• Cum te foloseşti de tăcere şi de pauze?

• Cum este postura şi, în general, cum sunt mişcările tale?

• Ce gesturi faci şi cum îţi foloseşti mâinile?

• Cât de deschisă şi relaxată este faţa şi expresia ta facială?

• Cât de constant sau fugar este contactul vizual?

• Cum este influenţată cealaltă persoană de stilul tău asertiv de comunicare?

• Care este reacţia celeilalte persoane şi cum gestionezi această reacţie?

Dacă faci acest exerciţiu şi îţi construieşti o reprezentare a comunicării tale nonverbale, vei avea un şablon extrem de util despre „cum eşti” când te comporţi asertiv.

De fiecare dată când reproduci acest şablon, îţi sporeşti şansele de a ajunge la un rezultat similar şi în alte situaţii întâlnite de-a lungul vieţii.

REZUMAT

Eficacitatea ta în comunicare depinde în mare parte de tine. Poţi aprecia această eficienţă cu ajutorul rezultatului obţinut. Dacă nu obţii rezultatul dorit, va trebui să-ţi schimbi modul de comunicare. Dacă vei continua să faci exact ce ai făcut până acum, vei obţine exact aceleaşi rezultate. Cheia reuşitei o reprezintă flexibilitatea.

Fiecare este răspunzător doar pentru propriul său comportament. Aceasta este o veste bună: nu ni se poate imputa comportarea celorlalţi, aşa încât ne putem concentra pe a noastră. Nu trebuie să cerem nimănui voie pentru a face lucrurile altfel. Haideţi să le facem într-un mod diferit, să devenim conştienţi de reacţia obţinută şi de feedbackul primit şi să ne bucurăm ori să ne adaptăm în consecinţă.

Partea a doua

Iată-ne ajunşi la a doua parte a acestei cărţi, unde explicăm întrebuinţarea practică a instrumentelor şi tehnicilor asertive discutate până acum.

Asertivitatea are un efect pozitiv în oricare dintre rolurile asumate de-a lungul vieții — cel de părinte, de partener de viață, de prieten, de coleg ori într-o funcție de maximă răspundere în cadrul unei companii.

Am ales intenționat câteva situații care pot apărea în decursul vieții sociale ori la locul de muncă, situații care se pot dovedi dificile pentru majoritatea oamenilor, în care vei putea observa în ce măsură un comportament asertiv te poate ajuta să devii mai încrezător în forțele proprii şi, în final, să te simți mai împlinit.

Vei trage şi mai mult folos de pe urma informațiilor din această secțiune, dacă vei adapta propriile situații sau relații mai dificile la scenariile expuse. Vei găsi mai jos o listă cu diverse caracteristici folosite pe tot parcursul acestei secțiuni. Acestea îți vor pune la dispoziție elemente-cheie de care trebuie să ții cont pentru a deveni mai asertiv. Există de asemenea exerciții de completat la sfârşitul fiecărui capitol, pentru a te ajuta să devii mai asertiv în cât mai multe situații din viața ta.

O POVESTE ADEVĂRATĂ

Fiecare capitol începe cu relatarea unui eveniment real pe care ni l-au împărtăşit cursanții noştri. Poate aceste povestiri ți se vor părea familiare, întrucât este posibil să fi experimentat situații similare.

APELUL DE TREZIRE

Evenimentele descrise în aceste relatări nu se petrec chiar din senin. Există anumite semne premergătoare care te avertizează că trebuie să faci nişte schimbări. În momentul în care devii conştient de ele, înseamnă că ai ajuns la acest stadiu de „trezire”.

PUNE-TE ÎN LOCUL CELORLALȚI... CE GÂNDESC EI?

În acest stadiu, îți vom cere să evaluezi cât este de profitabil pentru ceilalți să continue să se comporte în acelaşi mod? Şi, drept urmare, ce ar putea să-şi spună lor înşişi? Când reuşeşti să înțelegi poziția unei alte persoane şi motivele comportamentului său, vei avea la dispoziție un plus de informații pe care să-ți bazezi acțiunile. Acest lucru te ajută şi să stabileşti o legătură armonioasă, întrucât demonstrezi o mai bună înțelegere.

REZOLVĂ PROBLEMELE ÎNAINTE DE A LUA AMPLOARE

Avem şanse sporite de a face față cu succes problemelor atunci când ele sunt încă la un nivel redus, în loc de a le lăsa să devină mai grave, moment în care va fi nevoie de un

efort supraumen să le rezolvăm. Acesta este momentul în care ți se va cere să înfrunți realitatea şi să fii sincer cu tine însuți în legătură cu ceea ce ți se întâmplă.

OPȚIUNI

Te vom îndemna să reflectezi asupra atitudinii mentale asertive care să te ajute să mergi mai departe. Poți alege conversații realiste şi proactive care să se desfăşoare în mintea ta. Şi mai important este faptul că poți lua în considerare un deznodământ de tip win-win.

Ai libertatea de a adopta convingeri asertive mai echilibrate în ceea ce priveşte propriile tale calități şi abilități şi vei fi încurajat să le revizuieşti şi pe ale celorlalți.

Aceste opțiuni îți vor reaminti faptul că îți poți acorda permisiunea de a aborda în mod asertiv o anumită situație, prin revendicarea propriilor drepturi.

ACȚIUNI

Vom descrie comportamentele specifice pe care trebuie să ți le însuşeşti şi vom prezenta limbajul asertiv de care ai nevoie pentru a realiza schimbările dorite.

E VREMEA SĂ ALEGI

În final, vei avea de completat un exercițiu în care va trebui să compari o situație personală cu cea descrisă. Meditează asupra acestei situații şi întocmeşte-ți un plan de acțiune bazat pe următoarele întrebări:

• Ce vei spune cu exactitate?

• În ce moment vei începe?

• Ce piedici ai putea întâmpina?

• Ce aspecte din această carte te pot ajuta să depăşeşti aceste obstacole?

• De al cui ajutor ai nevoie?

• Cum te vei răsplăti singur?

IAR ACUM, ÎNCEPE!

Indiferent cât de multă teorie înveți, indiferent cât de bine plănuiești totul, îți poți descoperi adevăratul potențial și spori abilitățile asertive numai atunci când vei integra aceste concepte și tehnici în viața de zi cu zi. Consolidează-ți cunoștințele căpătate și completează exercițiile de la sfârșitul fiecărui capitol pentru a pune bazele unui viitor asertiv.

Fă orice poți și orice visezi să faci.

Cutezanța poartă în sine geniu, putere și magie.

Începe acum!

— William Hutchinson Murray

5

Cum să obții respectul cuvenit la locul de muncă

Cum să spui „nu”, să înfrunți comentariile

răutăcioase și să fii luat în serios

O POVESTE ADEVĂRATĂ

Bill, unul dintre clienții companiei la care lucrezi, beneficiază de serviciile companiei tale de mai bine de patru luni, ca parte a unei perioade de probă de şase luni. Semnarea contractului cu un client atât de important a fost un triumf pentru şeful tău şi poate aduce venituri semnificative companiei.

Însă, în fiecare lună, Bill cere servicii care depăşesc numărul de ore ce i se cuvin şi tuturor le este frică să-i refuze aceste pretenții suplimentare.

Tocmai ai încheiat o convorbire telefonică dificilă cu Bill, când Jane, asistenta personală a şefului tău, îți spune într-un mod extrem de enervant: „Problema ta este că eşti mult prea amabil, ar trebui să le arăți cine este şeful”.

Echipa ta este rugată să vină cu idei despre cum se poate lucra mai eficient cu Bill, pentru că volumul de muncă este în creştere şi devine cu rapiditate imposibil de gestionat. Ai făcut câteva sugestii, cum ar fi creşterea numărului de angajați pe o perioadă limitată şi atragerea altor clienți valoroşi. Aceste sugestii tocmai au fost ignorate de ceilalți membri ai echipei.

Eşti pe cale de a părăsi biroul pentru a lua masa cu Bill în oraş, când Max, un membru al echipei, care are obiceiul de

a adresa tuturor remarci jignitoare şi sarcastice, îți spune: „Te duci să te distrezi, aşa-i?”

APELUL DE TREZIRE

Aceste lucruri se întâmplă din ce în ce mai des?

• Atmosfera de la birou devine tensionată de câte ori este semnat un nou contract.

• Tuturor le este frică să spună „nu” pretențiilor suplimentare.

• În cadrul echipei se întețesc remarcile veninoase.

• Vorbeşti şi îți exprimi ideile cu reticență crescândă.

• Ideile tale sunt rareori luate în serios.

• Aceeaşi persoană face mereu observații jignitoare.

• Sporesc resentimentele față de conducere.

PUNE-TE ÎN LOCUL CELORLALȚI

Ce ar putea să-şi spună Bill?

• „Fără îndoială, ei cred că toate aceste cerințe suplimentare sunt în contract.”

• „Nu cred că au prea mulți clienți. Mă întreb cât aş mai putea forța nota?”

• „Este un tip simpatic, însă prea moale şi un adevărat fraier.”

Ce ar putea să-şi spună ceilalți membri ai echipei?

• „A fi mereu împăciuitor nu aduce niciun beneficiu.”

• „Trebuie să dea dovadă de mai multă fermitate, pentru binele său şi al companiei.”

• „De ce nu-şi prezintă ideile cu mai mult entuziasm şi implicare?”

• „Dacă el însuşi nu crede în propriile idei, de ce am crede noi?”

• „Aş dori să spună mai clar ce anume vrea să se întâmple.”

REZOLVĂ PROBLEMELE ÎNAINTE DE A LUA AMPLOARE

Ce anume ai permis până acum să se întâmple? Ți se pare cunoscută vreuna dintre aceste probleme?

• Primul tău răspuns pare a fi întotdeauna „da”.

• Ai simțit nevoia de a fi perceput ca o persoană serviabilă şi ai încercat să fii tot timpul în termeni buni cu toată lumea.

• Simți un nod de emoție în stomac de fiecare dată când te găseşti în fața unui potențial conflict.

• Ți-a fost mai uşor să renunți decât să rămâi ferm pe poziție.

• Ai acceptat lucrurile aşa cum sunt în loc să le conteşti ori să pui întrebări.

• Ai renunțat la opiniile tale când ai simțit că ele sunt atacate.

• Ai devenit din ce în ce mai anxios şi nefericit în legătură cu serviciul.

• Ai permis ca volumul de muncă să crească.

• Te simți din ce în ce mai izolat şi doreşti să-i eviți pe ceilalți.

• Eşti din ce în ce mai nemulțumit de tine însuți.

OPȚIUNI

Ce atitudine mentală ți-ar fi utilă?

• „Pot face o pauză pentru a reflecta înainte de a răspunde."

• „Pot să-i explic clientului că aceste cereri suplimentare nu fac parte din contract."

• „Pot să-i spun că le pot îndeplini cu plăcere şi că ele vor fi facturate în consecință."

• „Pot să le spun angajaților că îi voi sprijini dacă refuză să satisfacă aceste cereri suplimentare."

• „Pot să-i cer ajutor managerului."

• „Pot să muncesc mai eficient, nu mai mult."

• „Pot rămâne ferm pe poziție şi explica de ce cred că ideile mele sunt bune."

• „Pot fi concis, direct şi la obiect atunci când explic unele lucruri."

• „Pot descoperi ce are de câştigat Max când lansează astfel de remarci jignitoare."

Ce drepturi trebuie să îți acorzi ție însuți pentru a aborda aceste situații de manieră asertivă?

• Dreptul de a reprezenta în mod corect compania.

• Dreptul la resurse, inclusiv la timp, pentru a duce sarcina la bun sfârşit.

• Dreptul de a-mi fi ascultate părerile.

• Dreptul de a primi feedback pentru ideile proprii şi de a învăța cum să le perfecționez.

• Dreptul de a nu fi ridiculizat în public sau între patru ochi.

Ce rezultate reciproc avantajoase sunt posibile?

• Din punctul de vedere al companiei, dacă vom avea încasări suficiente: clientul va beneficia de servicii de calitate.

• Dacă ideile pe care le prezint sunt bine cumpănite: ceilalți vor fi dornici să le asculte.

• Voi petrece ceva timp cu Max pentru a înțelege ce îl preocupă: va simți că este mai apreciat la locul de muncă.

ACȚIUNI

SPUNE „NU”

Este greu. Vrei să fii cunoscut drept o persoană serviabilă, care nu-şi precupețeşte niciun efort şi care în general are o atitudine pozitivă. Poate consideri că a spune „nu” riscă să-ți limiteze oportunitățile legate de carieră.

Poți însă, la fel de uşor, să-ți sabotezi cariera, spunând „da” de fiecare dată. Credibilitatea şi reputația ta pot fi iremediabil prejudiciate dacă nu reuşeşti să-ți respecți angajamentul luat.

Fixarea priorităților este primul pas în a lucra mai eficient şi a stabili ce sarcini au întâietate. O parte a acestui proces o constituie decizia de a refuza unele sarcini care nu necesită atenția ta imediată.

A spune „nu” te ajută să îți gestionezi aşteptările, volumul de muncă, să-ți îmbunătățeşti atât performanțele la locul de muncă, precum şi relațiile personale.

• Spune „nu” într-un mod concis şi ferm (vezi Exercițiul referitor la a spune „nu” din Capitolul 2).

• Rămâi ferm pe poziție. Dacă oamenii au impresia că te pot convinge să renunți, îi vei încuraja să fie peste măsură de insistenți până ce vei ceda în cele din urmă.

• Fii conştient de limbajul corporal atunci când vorbeşti serios. Evită zâmbetele nervoase.

• Când spui „nu”, evită să dai din cap şi să spui „în regulă.”

• Ai grijă să faci o mică pauză după ce ai ascultat punctul de vedere al celuilalt — aceasta îți dă timp de gândire. De asemenea, va dovedi celuilalt că eşti respectuos şi că reflectezi atent asupra spuselor sale.

• Foloseşte un limbaj asertiv şi evită cuvinte precum „poate” şi „eventual”.

CLARIFICĂ-ŢI AŞTEPTĂRILE

În cadrul relaţiilor, apar deseori probleme atunci când persoanele au aşteptări diferite una de la cealaltă, iar acestea nu sunt clarificate. În scenariul care urmează, vom analiza modul în care ai putea clarifica aceste aşteptări cu ajutorul întregii game de opţiuni asertive.

1. Asertivitatea de bază Declararea poziţiei, nevoilor şi dorinţelor tale Te hotărăşti să-l abordezi pe Bill pentru a gestiona/clarifica aşteptările sale.	„Bill, aş vrea să vorbim despre aceste ore suplimentare pe care ne ceri să le facem în plus faţă de ceea ce este stabilit în contract. De acum înainte va trebui să plăteşti separat pentru ele, întrucât nu fac parte din acordul nostru preliminar pe şase luni...”
2. Asertivitatea de chestionare Îl încurajează şi îl invită pe celălalt să răspundă. Pui o întrebare pentru a-l încuraja pe Bill să răspundă. Bill se împotriveşte...	„...Ce părere ai despre asta?” . . . . „Ei bine, dacă ai lăsat lucrurile astea să se întâmple, înseamnă că, implicit, ai fost de acord.”
3. Asertivitatea empatică Comunică faptul că înţelegi ce simte celălalt. Răspunzi demonstrându-ţi empatia faţă de	„Bill, îmi dau seama că aşa vezi tu lucrurile.” „Îţi dai seama că vreau să-ţi ofer cele mai bune servicii şi că sunt

Bill. . . Bill insistă în continuare...	nevoit să mă concentrez în primul rând pe obligațiile contractuale?” „Dacă vrei să ne oferi cele mai bune servicii, atunci oferă-ne în continuare ceea ce dorim.”
4. Asertivitatea de discrepanță Faci referire la o discuție anterioară sau la un acord implicit între voi doi. . . . . . Bill insistă în continuare...	„Bill, din câte îmi amintesc, îți doreai să lucrăm într-un spirit de colaborare, adică să dăm şi să primim în mod egal. Am făcut deja o serie de ore suplimentare şi mi se pare că doar compania mea a dat, iar tu doar ai primit. Doresc să revenim la înțelegerea inițială. Ce părere ai?” „Uite ce este, am ales compania voastră pentru că mi s-a părut că sunteți mai flexibili decât concurenții voştri.”
5. Asertivitatea sentimentelor negative Emoțiile sunt o parte importantă a influenței personale şi arată deseori implicațiile asupra ta şi asupra modului în care te simți. Bill insistă în continuare...	„Bill, ajută-mă să înțeleg. Sunt dezamăgit şi uimit că nu putem cădea de acord asupra unui lucru care este corect şi echitabil. Ce trebuie să facem ca să ajungem la o înțelegere?” „Şi noi dorim o relație de afaceri corectă, însă ar fi trebuit să-mi spui mai devreme că există o problemă — ai permis ca aşteptările

	noastre să crească.”
6. Asertivitatea de sancționare Demonstrează cât eşti de implicat în găsirea unei soluții şi ce eşti pregătit să faci pentru realizarea unei negocieri de tip win-win. . . . . Această conversație poate fi soluționată în acest punct. Dacă Bill se opune în continuare unei soluționări reciproc avantajoase, poți merge până la nivelul asertivității de proces pentru a rezolva situația.	„Ai dreptate şi sunt în mare parte vinovat pentru că nu am făcut-o.” „Pentru a merge mai departe, trebuie să găsim o soluție care să ne mulțumească pe amândoi, astfel încât să progresăm cu acest proiect. Dacă nu cădem de acord asupra faptului că aceste ore suplimentare trebuie să fie facturate separat, nu mai pot aproba niciuna dintre ele. Nu doresc să ajungem în acest punct, aşa încât haide să ne înțelegem pentru a găsi o soluție.” „Tot nu sunt mulțumit şi nu văd de ce am începe să plătim pentru lucruri deja incluse.”
7. Asertivitatea de proces Detaşează-te un moment de problemă — ia-ți un „time-out” –, astfel încât pozițiile amândurora să se îmblânzească, şi lămureşte-te dacă sunt şi alte probleme de fond care stau în calea găsirii unei soluții. Senzorii tăi emoționali indică faptul că ar putea exista alte motive în spatele încăpățânării lui Bill.	„Bill, nu îți stă în fire să fii atât de înverşunat. Mi se pare că eşti supus unei mari presiuni. Ce se întâmplă de fapt?”

CUM SĂ GESTIONEZI REMARCILE RĂUTĂCIOASE

Te poți trezi cu o remarcă jignitoare din senin şi fără niciun avertisment. Ai fost vreodată victima vreunei ofense, fără să fi fost capabil să ripostezi pe loc?

După câteva secunde ți-a venit răspunsul perfect, însă momentul s-a dus, la fel şi persoana care te-a jignit.

Jignirile îți dau acea strângere de inimă, acea senzație că îți cade cerul în cap, până când nu mai poți suporta şi explodezi cu agresivitate.

Remarcile răutăcioase sunt cele pe care oamenii ți le aruncă atunci când sunt nemulțumiți de ei înşişi şi vor ca şi tu să te simți prost = eu am o problemă, la fel şi TU.

O replică de acelaşi calibru te poate linişti pe moment, dar ea precede adesea escaladarea răzbunării. Persoana care te-a jignit ştie că a obținut ceea ce a vrut, pur şi simplu pentru că ai reacționat.

Scopul gestionării acestor ofense este acela de a le opri şi de a realiza acest obiectiv păstrându-ți intact respectul de sine.

LIPSA REACŢIEI

Una dintre opțiuni este aceea de a nu reacționa (lipsindu-l pe atacator de reacția pe care şi-o doreşte) şi de a ignora comentariul. Aceasta ar putea funcționa. Sau ai putea încerca să iei ofensa în glumă: „Câteodată mi se întâmplă să nu înțeleg totul perfect, dar la urma urmei asta arată că nu sunt decât un om”.

Dacă niciuna dintre aceste abordări nu este eficientă, există şi alte opțiuni, al căror scop este de a-l face pe celălalt să înțeleagă ceea ce simți în legătură cu comentariul său.

În cazul unor comentarii jignitoare, folosirea asertivității de bază ca prim răspuns întârzie rezultatul pe care vrei să-l obții, adică să-l determini pe individul respectiv să realizeze cât de supărătoare este remarca sa. Pe când o întrebare pusă chiar de la început îți permite să preiei inițiativa, împingându-l pe celălalt într-o poziție defensivă.	
1. Asertivitatea de chestionare Un răspuns nespecific care, după cum am constatat, funcționează în orice situație	„Ce te face să spui asta?”

deoarece: tinde să-l blocheze pe celălalt; aceasta nu este reacția pe care el o doreşte; acum deții tu controlul; îți permite să câştigi timp pentru a formula un răspuns mai eficient, dacă mai este cazul; cealaltă persoană este pusă în situația de a da explicații.	
2. Asertivitatea empatică Încheierea intervenției printr-o întrebare este o metodă utilă în astfel de situații. Aceasta dovedeşte respect față de cei care poate nu sunt conştienți că te jignesc sau nu-şi dau seama de efectul comentariului lor.	„Simt în vocea ta o oarecare nervozitate când spui asta. Eşti în regulă?”
3. Asertivitatea de discrepanță Dacă remarcile jignitoare continuă: Faci referire la o discuție anterioară sau la un acord implicit între voi.	„Max, pe de o parte ai fost de acord să nu mai fii atât de sarcastic la birou, pe de alta continui să faci remarci umilitoare pentru ceilalți. Ce s-a întâmplat?”
4. Asertivitatea sentimentelor negative Dacă remarcile malițioase continuă: La baza comentariilor răutăcioase stau emoțiile. Poate că Max nu-şi dă seama de efectul acestora asupra ta şi doreşti să-ți foloseşti emoțiile într-un mod productiv.	„Max, mă enervează faptul că îți închipui că poți continua aşa, simt că este din ce în ce mai dificil să ne respectăm reciproc. Aş dori ca toate acestea să înceteze, ce zici?”

5. Asertivitatea de sancționare Dacă acestea tot nu se opresc: Demonstrează atât hotărârea ta de a găsi o soluție, cât şi ce eşti dispus să faci pentru a desfăşura o negociere de tip win-win.	„Max, dacă nu încetezi să ne critici, pe mine şi pe ceilalți, nu te voi mai apăra în fața celorlalți. Nu vreau să ajungem acolo, aşa că ce putem face în această privință?”
6. Nivelul de proces Senzorii tăi emoționali indică faptul că ar putea exista alte motive pentru comportamentul lui Max. Asertivitatea de proces te ajută să te detaşezi de problemă, să-ți iei un „time-out”, astfel încât ambele părți să-şi reconsidere pozițiile şi să facă posibilă clarificarea altor potențiale chestiuni care împiedică găsirea unei soluții.	„Max, te legi de mine în mod repetat. Există cumva o problemă mai profundă între noi?”

APRECIAZĂ COMPORTAMENTUL DEZIRABIL

Când remarcile răutăcioase au încetat, poți acționa asupra nesiguranței lui Max şi îl poți lăuda de câte ori comentariile lui sunt deschise şi constructive. Schimbarea nu se va petrece peste noapte. Este necesar ca laudele tale să fie persistente, sincere şi specifice.

E VREMEA SĂ ALEGI

Acum, gândeşte-te la o situaţie personală şi întocmeşte-ţi în scris un plan bazat pe următoarele întrebări:

• Ce vei spune cu exactitate?

• În ce moment vei începe?

• Ce piedici ai putea întâmpina?

• Ce aspecte din această carte te pot ajuta să depăşeşti aceste obstacole?

• De al cui ajutor ai nevoie?

• Cum te vei recompensa singur?

6

Cum să-i ajuţi pe ceilalţi să-şi atingă întregul potenţial la locul de muncă

Oferă laude şi critici, comunică limpede şi asigură-te

că solicitările îți sunt îndeplinite

O POVESTE ADEVĂRATĂ

Ai fost recent promovat şi ai preluat conducerea unei echipe de relații cu clienții, deja existentă.

Eşti pe cale de a avea prima şedință de evaluare a performanțelor, împreună cu Phil, cel mai vechi membru al echipei şi liderul acesteia. Eşti îngrijorat în legătură cu această întâlnire pentru că trebuie să-i oferi feedback, lucru pe care directorii precedenți s-au temut să-l facă. Ştii că Phil nu este prea încântat de criticile referitoare la comportamentul său şi crezi că ar putea deveni dezagreabil şi face o criză de nervi. Gândul la această întâlnire nu-ți dă pace.

Phil este o persoană conştiincioasă şi devotată muncii sale. El este atent la detalii şi meticulos în tot ceea ce face. Se aşteaptă ca atât colegii, cât şi clienții să ştie şi să-i comunice clar ceea ce doresc. Tot ce spune el este corect şi cunoaşte pe de rost toate produsele şi serviciile companiei. Este rapid şi eficient şi, în zilele bune, o mină de informații şi persoana la care toți apelează când nu ştiu ceva.

Ceea ce însă îți creează reale probleme este purtarea lui posomorâtă, atitudinea sa negativă față de orice schimbare şi orice este nou. Are un mod agresiv, condescendent, de a vorbi cu colegii. Se chinuie să comunice cu clienții, lăsând

impresia că este nepoliticos şi neserviabil. Feedbackul repetat din partea clienților indică faptul că este lipsit de empatie şi flexibilitate şi unii dintre aceştia chiar evită să aibă de-a face cu el. Acest lucru pune o presiune suplimentară asupra celorlalți membri ai echipei şi are un impact negativ asupra vânzărilor.

A sosit vremea să vezi dacă Phil îşi poate schimba comportamentul sau dacă eşti obligat să iei nişte măsuri disciplinare care pot duce la încheierea contractului său de muncă.

APELUL DE TREZIRE

Aceste lucruri se întâmplă din ce în ce mai des?

• Reclamațiile de la clienți sunt tot mai numeroase.

• Eviți orice ocazie de a sta de vorbă cu Phil.

• Neîncrederea dintre tine şi echipă este în creştere.

• Apar mai multe conflicte care duc la un mediu de lucru sufocant.

• Membrii echipei evită să-şi asume răspunderea.

• Moralul echipei are de suferit.

• Angajații sunt mai puțin flexibili în ceea ce priveşte orele de program şi repartizarea pe schimburi.

• Încasările au de suferit.

PUNE-TE ÎN LOCUL CELORLALȚI

Ce ar putea să-şi spună Phil?

• „Fac o treabă bună. Nimeni din conducere nu a pretins contrariul şi nici nu s-a plâns că ceea ce fac este greşit.”

• „Muncesc din greu; fac ceea ce mi se cere; sunt punctual şi aproape niciodată în concediu de boală, ceea ce nu pot spune despre unele persoane din jurul meu. Ce pot face mai mult de-atât?”

• „Spun lucrurilor pe nume şi nu mă iau după mofturile clienților — jumătate dintre ei, de multe ori, nu ştiu exact ce vor.”

• „Fac totul ca la carte, de aceea şi există reguli, nu fac lucrurile după bunul meu plac.”

• „Lucrurile nu mai sunt ce-au fost; nu mai este îndeajuns să-ți faci treaba, trebuie să fii plăcut şi să vorbeşti mieros.”

• „Sunt aşa cum sunt şi sunt prea bătrân să mă schimb.”

Ce ar putea să-şi spună colegii săi?

• „Lui Phil îi convine, se pare că poate face lucrurile după bunul său plac.”

• „Dacă poate scăpa nepedepsit, înseamnă că putem şi noi.”

• „E timpul ca şeful să ne trateze în mod egal.”

• „Relațiile cu clienții nu sunt aşa de importante, altfel cineva ar fi stat de mult de vorbă cu Phil.”

• „Poate că ar trebui să ne comportăm ca el.”

• „Nu este drept să ne revină nouă mai multă treabă întrucât clienților nu le place să stea de vorbă cu Phil.”

• „Mai bine să-l ocolim pe Phil când este în toane proaste.”

Ce ar putea să-şi spună clienții?

• „Este penibil să am de-a face cu Phil, e mai simplu să te adresezi altcuiva.”

• „Pot obține servicii mai bune în altă parte; aici nu mă simt apreciat.”

• „Am parte de servicii bune din partea celorlalți membri ai echipei; conducerea lor trebuie să fie lipsită de autoritate, altfel Phil nu ar scăpa nepedepsit.”

• „Politețea nu costă; e clar că nu mă vor drept client.”

• „Ce companie plăteşte un director al serviciului de relații cu clienții când de fapt nimănui nu-i pasă aici de clienți?”

REZOLVĂ PROBLEMELE ÎNAINTE DE A LUA AMPLOARE

Ce anume ai permis până acum să se întâmple? Ți se pare cunoscută vreuna dintre aceste probleme?

• Ai detestat întotdeauna orice neînțelegere între persoanele cu care lucrezi şi te-ai străduit să eviți conflictele cu orice preț.

• Ai ignorat primele murmure de nemulțumire ale membrilor echipei şi ai sperat că lucrurile se vor aranja de la sine.

• Ai interpretat creşterea numărului de reclamații drept rezultat al modificării termenilor de creditare în cazul multor clienți.

• Ai pus scăderea încasărilor pe seama altor probleme «tehnice» şi a creşterii competiției pe piață.

• Ai sperat ca moralul echipei să crească absolut ca prin minune.

• Ai estimat că Phil se comportă în general bine, chiar dacă are unele zile mai proaste.

• Te-ai asigurat în mod repetat că nu este vina ta, comportamentul capricios al lui Phil a fost tolerat de ani buni.

OPȚIUNI

Ce atitudine mentală ți-ar fi utilă?

• „Pot fi ferm, însă corect în discuția mea cu Phil din această după-amiază."

• „Pot să-mi fac timp să mă pregătesc şi să-mi notez câteva idei care să mă ajute în timpul discuției."

• „Pot să-i explic exact aspectele conduitei sale care trebuie să se schimbe şi pot să-i dau exemple concrete."

• „Pot să-i explic consecințele comportării sale asupra clienților, a mea şi a restului echipei."

• „Pot să menționez anumite situații în care purtarea sa a fost demnă de laudă şi să-i dau exemple."

• „Pot să-l întreb ce crede despre feedbackul primit şi să-i arăt că am ascultat."

• „Pot să-i dau ocazia să facă schimbările necesare."

• „Pot să-l întreb cu ce îl putem ajuta, eu şi restul echipei."

• „Pot să-i explic ce se va întâmpla dacă nu se schimbă."

• „Pot comunica întregii echipe standardele de performanță pe care le pretind."

Ce drepturi trebuie să îți acorzi ție însuți pentru a aborda această situație de o manieră asertivă?

• Dreptul de a oferi feedback.

• Dreptul la anumite standarde de performanță şi comportare.

• Dreptul de a dezvolta abilitățile membrilor echipei.

• Dreptul de a fi deschis şi sincer, astfel încât carierele lor să nu aibă de suferit.

• Dreptul ca toți membrii echipei să fie tratați în mod egal.

• Dreptul la un răspuns.

• Dreptul de a fi respectat.

• Dreptul de a le asigura clienților servicii excelente.

Ce rezultate reciproc avantajoase sunt posibile?

• Ținta de venituri este atinsă: angajații au o slujbă şi o vor avea şi pe viitor.

• Îi ofer lui Phil un feedback constructiv: Phil are şansa de a răspunde şi de a face schimbările necesare.

• Clienții obțin serviciile de calitate pe care le merită: reclamațiile se reduc.

• Sunt perceput ca o persoană care schimbă comportamentele inadecvate şi disfuncționale — echipa vede că tot ce clamăm punem şi în practică

• Voi fi perceput ca fiind capabil să schimb comportările nepotrivite şi disfuncționale: se creează un mediu de respect reciproc.

ACȚIUNI

FII GATA SĂ OFERI FEEDBACK CU LAUDE ŞI CRITICI DEOPOTRIVĂ

Studiile care au cercetat efectele feedbackului au ajuns la concluzia că în aspectele legate de muncă, în care respectivul angajat este mai sever criticat, este mai probabil ca randamentul de după interacțiune să scadă.

Studii similare au arătat că feedbackul sub formă de laude este privit doar ca o simplă dovadă de politețe.

Oare acest lucru înseamnă că a oferi feedback este o pierdere de vreme? Sau este ceva greşit în modul în care oferim efectiv laudele şi criticile? Atât cercetările practice, cât şi experiența proprie sprijină ultima variantă. Mulți manageri din organizații importante au mare nevoie de

feedback: „Spune-mi ce pot face ca să fiu mai bun”, „Spune-mi cum mă descurc.” Se ştie că feedbackul oferit cu pricepere sporeşte performanţa.

LAUDE

Feedbackul negativ este mult mai răspândit decât cel pozitiv — laudele.

O modalitate de a schimba cultura organizaţională este aceea de a redresa balanţa în favoarea aprecierilor pozitive.

Oricare ar fi recompensa oferită, laude sau recunoaştere, este posibil să obţii comportamentul pe care-l lauzi în mod repetat. De exemplu, dacă vrei ca echipa ta să-şi menţină nivelul de performanţă sau să-l depăşească, trebuie să lauzi lucrurile pe care le face bine.

În jur de 95% din ceea ce fac angajaţii fac bine. Dacă neglijezi să-i lauzi, îţi asumi riscul ca acest procent să scadă.

Laudele funcţionează mai bine când sunt oferite la scurt timp după evenimentul respectiv.

Dacă trebuie să acorzi, ca în povestea reală de la începutul acestui capitol, laude şi critici împreună, decuplează-le una de alta, astfel încât fiecare dintre ele să poată fi preţuită şi auzită. Şi acordă-le intervale de timp relativ egale.

1. Asertivitatea de bază Declararea poziției, a cerințelor şi dorințelor tale Acesta este un exemplu de cum putem introduce laude şi critici împreună, gestionându-le apoi separat. Mai întâi dorim să ne concentrăm pe punctele forte.	„Phil, doresc să discut cu tine o serie de lucruri legate de îndatoririle tale. Sunt multe lucruri pe care le faci extrem de bine şi aş vrea să le acord câteva momente. Există şi unele aspecte pe care am putea să le abordăm diferit şi vom vorbi şi despre acestea. În primul rând, haide să vorbim despre competențele tale şi despre aspectele legate de munca pe care o faci bine. Phil, unul dintre talentele tale este atenția la detalii. De exemplu, ştiu că mă pot bizui pe rapoartele tale săptămânale şi ceea ce mi se pare deosebit de util este felul în care prezinți cifrele săptămânale.” „Sunt capabil să înțeleg pe loc punctele-cheie pe care trebuie să mă concentrez pentru a atinge ținta propusă şi am folosit aceste rapoarte ca să arăt şi altora cum ar trebui

	făcute.”
Phil se împotriveşte... Unele persoane pot opune rezistență şi ignora feedbackul pozitiv pentru că i-ar putea face să se simtă oarecum incomodați. În cazul lui Phil, credem că opune rezistență chiar şi numai pentru faptul că el percepe aceste laude drept o manipulare şi o îndulcire a lucrurilor care urmează să fie spuse.	„Nu e mare scofală, e un lucru pe care l-am făcut dintotdeauna.”
2. Asertivitatea de chestionare Îl încurajează şi îl invită pe celălalt să răspundă.	„E nevoie de ceva timp ca să examinezi toate datele şi să le extragi pe cele relevante. Cum reuşeşti să faci asta şi să iasă bine de fiecare dată?”
Phil se împotriveşte... Cu toate acestea, timpul petrecut discutând aspectele pozitive ale comportamentului ajută la validarea autenticității abordării tale.	„Nu ştiu, e ceva ce am fost întotdeauna capabil să fac, nu e mare scofală!”
3. Asertivitatea empatică şi de chestionare Transmite celuilalt faptul că înțelegi ce simte.	„Chiar dacă crezi asta, este totuşi nevoie de multă pricepere. Vrei să analizezi modul în care întocmeşti aceste rapoarte şi să-i înveți şi pe ceilalți cum să le facă?”

Împotrivire	„Hm, nu sunt sigur, ar fi vorba de mai multă muncă şi sunt deja foarte ocupat.”
Răspuns	„Înțeleg acest lucru. Dacă am putea să-i facem pe ceilalți membri ai echipei să ofere date la fel de acurate ca ale tale, am economisi în final o mulțime de timp. Vom schița împreună un program de lucru, astfel încât să nu fii supraaglomerat. Aş vrea să facem lucrul ăsta, ce zici?”

APRECIAZĂ COMPORTAMENTUL DEZIRABIL

Fă în aşa fel încât să treci din când în când pe la departamentul în care lucrează Phil şi să observi ocaziile în care aplică schimbările pe care şi le-a asumat ori să-l lauzi pentru tentativele sale de a le aplica. Identificarea acestor schimbări încă de la început consolidează modificările comportamentale pe care le doreşti şi îți permite să-i acorzi în continuare sprijinul, dacă este nevoie.

Critica funcționează mai bine dacă este la obiect, adică întreabă-te ce anume din ceea ce face şi nu face Phil creează probleme şi care este efectul asupra ta şi asupra altora.

Critica asertivă funcționează cel mai bine când este îndreptată spre viitor şi concentrată pe ceea ce poate fi făcut pentru a schimba lucrurile în bine şi nu când este o analiză retrospectivă interminabilă. Trecutul te poate învăța să faci lucrurile mai bine, însă el nu poate fi schimbat.

CLARIFICĂ-ŢI AŞTEPTĂRILE

În prealabil

Întreabă-te:

• Ce anume din ceea ce face şi nu face cealaltă persoană creează probleme?

• Care este efectul asupra ta/altora/afacerii.

PE PARCURSUL FEEDBACKULUI

1. Asertivitatea de bază Declararea poziției, a cerințelor şi dorințelor tale Acesta este un exemplu de introducere a laudelor şi criticilor în acelaşi	„Phil, acum doresc să vorbim despre unele aspecte ale comportării tale în care aş vrea să faci unele schimbări. Primul aspect este legat de

timp. După ce am acordat un interval de timp generos competențelor, acum ne referim la ceea ce dorim să se schimbe în comportarea lui Phil.	comunicarea cu colegii, cu angajații din celelalte departamente şi cu clienții. Pare să existe un acelaşi tipar de comportament față de toți aceştia, permite-mi să dau un exemplu: Atunci când îi întrerupi pe clienți şi nu îi laşi să termine ce au de spus, ei se simt ignorați şi se enervează.”
2. Asertivitatea de chestionare Îl încurajează şi îl invită pe celălalt să răspundă. Asertivitatea de chestionare este folositoare în special în cazul criticii, când vrei: • Să nu activezi mecanismul de apărare şi să minimizezi rezistența la schimbare. • Să permiți oamenilor să aprecieze singuri ce fac bine, ce nu fac prea bine şi ce ar putea face diferit. • Să dai celeilalte persoane ocazia de a-şi prezenta propria versiune. Poate că nu ai înțeles bine sau nu ai ținut cont de anumite împrejurări. Răspunsul lui Phil...	„Ce părere ai despre treaba asta?” „Nu am timp să-i ascult bătând câmpii, ştiu exact de ce au nevoie chiar dacă ei nu ştiu.”

3. Empatia şi înţelegerea verbală Transmite celorlalţi faptul că înţelegi ceea ce simt. Înţelegerea verbală este o modalitate de a ajunge să fiţi pe aceeaşi lungime de undă înainte de a merge mai departe Phil se împotriveşte...	„Înţeleg că ţi se pare frustrant când clienţii te fac să pierzi o mulţime de timp pentru că nu vorbesc clar. Phil, îţi dai seama de problemele care apar când clienţii se simt ignoraţi?” . . . „Da, însă, dacă mi-aş pierde prea mult timp cu ei, nu aş mai reuşi să fac nimic altceva.”
4. Asertivitatea de discrepanţă . . . . . . Phil opune rezistenţă...	„Declarăm că ascultăm cu atenţie cerinţele clienţilor noştri, însă comportarea noastră arată că nu suntem interesaţi de părerile lor. Trebuie să le arăţi clienţilor că sunt ascultaţi şi să fii un exemplu pentru echipa ta.” „Nimeni nu mi-a criticat până astăzi modul în care mă port cu clienţii şi sunt aici de ceva vreme!”
5. Asertivitatea sentimentelor negative . . . . . . Phil opune în continuare rezistenţă...	„Phil, atunci când ignori ce spun oamenii, se creează resentimente şi, drept urmare, clienţii merg în altă parte. Sunt dezamăgit că uneori tratezi clienţii în acest mod. Pe viitor aş dori să asculţi respectuos ce are de spus fiecare client.” . „Îţi este uşor să spui asta, nu tu eşti sâcâit zi de zi!”

6. Asertivitatea de sancționare . . . . Reacția lui Phil...	„Phil, acest comportament îți pune cariera în pericol. Dacă nu-ți rezolvi acum problemele, îți limitezi potențialul în cadrul acestei companii. Nu vreau să se întâmple acest lucru, aşa încât, de-acum înainte, te rog să începi să te comporți mai respectuos cu clienții. Mai exact, te rog să le acorzi atenție rezumând ceea ce ai auzit şi verificând că ai înțeles corect, înainte de a spune ce ai de spus. Ce părere ai?” Pare furios şi păstrează tăcerea
7. Asertivitatea de proces	„Phil, există şi alte probleme pe care nu mi le-ai spus şi care te fac să-ți fie greu să te porți adecvat cu clienții?”

E VREMEA SĂ ALEGI

Acum gândeşte-te la o situație personală şi întocmeşte-ți în scris un plan de acțiune bazat pe următoarele întrebări:

• Ce vei spune exact?

• În ce moment vei începe?

• Ce piedici ai putea întâmpina?

• Ce aspecte din această carte te pot ajuta să depăşeşti aceste obstacole?

• De al cui ajutor ai nevoie?

• Cum te vei recompensa singur?

7

Cum să faci faţă unui comportament dificil şi să gestionezi conflictele

Abordând agresivitatea şi obţinând implicarea celorlalţi

O POVESTE ADEVĂRATĂ

Eşti o persoană ambiţioasă, cu numeroase idei legate de creşterea vânzărilor şi sporirea productivităţii în compania la care tocmai te-ai angajat. La interviul de angajare ţi s-a spus că ai primit postul, pentru că eşti deschis, entuziast şi ai o mulţime de idei.

De când ți-ai început slujba, ai remarcat că există numeroase aspecte ale afacerii care ar putea fi îmbunătățite cu costuri modice. Entuziasmul tău de a iniția unele schimbări s-a diminuat, însă de când lucrezi aici.

La început, ideile tale erau ascultate şi chiar bine primite de către membrii conducerii companiei. Realitatea, după un an, este însă diferită. Superiorul tău direct, Sally, deşi în mod cert competentă, ți-a ignorat sugestiile de a spori productivitatea. Ea pare de asemenea refractară la oricare dintre ideile tale, motivând, de exemplu: „N-o să le placă, asta nu va merge, am mai încercat asta”.

Drept urmare, Sally şi cu tine nu cădeți de acord în nicio privință şi astfel, în ceea ce priveşte influența, te confrunți cu o adevărată provocare. Sally te percepe drept o amenințare la adresa autorității sale şi pentru ceea ce ea consideră drept responsabilitatea ei de a iniția şi a gestiona orice schimbare.

Propriul ei şef, Mike, este mai tânăr şi extrem de inteligent, însă mai puțin experimentat, bizuindu-se pe Sally pentru consiliere.

De curând, Mike ți-a cerut sugestii despre sporirea performanței la nivel de echipă. Ai discutat împreună cu echipa şi i-ai prezentat lui Mike unele propuneri. Însă ți-ai dat seama că Mike evită să ia vreo hotărâre şi se comportă aşa cum se „presupune” că ar face-o un şef bun.

Mike are numeroase competenţe, însă gestionarea conflictelor nu este una dintre ele. Reacţia sa în cazul unui conflict este să spună ceva autoritar, în „limbaj managerial”, şi apoi să se retragă în viteză, nedându-le celorlalţi ocazia să răspundă.

Totodată, Sally consideră că manipulezi lucrurile, astfel încât să-i uzurpi autoritatea şi să-i subminezi poziţia. Sally te-a chemat pentru o discuţie de clarificare. Bănuieşti că aceasta ar putea degenera într-o dezbatere aprinsă.

APELUL DE TREZIRE

Aceste lucruri se întâmplă din ce în ce mai des?

• Ai investit prea mult orgoliu în ideile tale şi, în consecinţă, respingerea lor echivalează cu respingerea propriei tale persoane.

• Ai renunţat cu uşurinţă la o idee atunci când, odată expusă, ea a fost ignorată.

• Nu mai ai atât de multă încredere în propriile idei ca înainte.

• Nu mai eşti la fel de încrezător că poţi schimba lucrurile.

• Eşti mai puțin dispus să-i contrazici pe ceilalți.

• Nu mai insişti asupra niciuneia dintre propunerile tale, le laşi să fie ignorate.

• Eşti mai tolerant față de lipsa de eficiență.

PUNE-TE ÎN LOCUL CELORLALȚI

Ce ar putea să-şi spună Sally?

• „Cine se crede el?”

• „Nu încearcă decât să creeze probleme.”

• „Nu cumva vrea slujba mea?”

• „Înainte să-şi bage el nasul, totul funcționa ca pe roate.”

• „Ştiu ce merge şi ce nu merge; el nu este aici decât de puțin timp.”

• „Avem nevoie de stabilitate, nu de schimbări constante.”

• „Eu ar trebui să fiu văzută drept inventivă, nu el.”

• „Orice schimbare mi-ar putea diminua autoritatea.”

Ce ar putea să-şi spună Mike?

• „Am nevoie să fiu văzut ca fiind interesat într-o continuă perfecționare.”

• „Pot cere unele idei, dar nu trebuie să fac nimic în legătură cu ele.”

• „Pot spune: «Mă voi gândi la asta».”

• „Mi-aş dori ca ei doi să se înțeleagă mai bine.”

• „Nu e nevoie să mă grăbesc, în cele din urmă lucrurile se rezolvă de la sine.”

REZOLVĂ PROBLEMELE ÎNAINTE DE A LUA AMPLOARE

Ce anume ai permis până acum să se întâmple? Ți se pare cunoscută vreuna dintre aceste probleme?

• Ai făcut sugestii fără a-i cere părerea lui Sally.

• Ți-ai pus ideile în scris, prezentându-le drept un fapt împlinit.

• Sugestiile tale nu au luat în considerare cultura organizațională — ai insistat pe schimbări revoluționare mai curând decât să urmărești o dezvoltare în cadrul limitelor actuale.

• Te-ai grăbit să subliniezi limitele propunerilor lui Sally.

• Mike a fost prins la mijloc în unele dintre altercațiile tale cu Sally.

• L-ai presat foarte tare pe Mike pentru unele decizii, în loc să cauți căi alternative de abordare.

OPȚIUNI

Ce atitudine mentală ți-ar fi utilă în legătură cu Mike?

• „Pot să o implic mai mult pe Sally în dezvoltarea sugestiilor şi propunerilor viitoare."

• „Pot fi mai selectiv în legătură cu ideile mele şi să le promovez doar pe cele cu impact mai mare.”

• „Pot să fiu mai atent la cei care se împotrivesc schimbărilor şi să-i folosesc pe Sally şi Mike ca promotori ai ideilor mele.”

• „Pot să-mi promovez în continuare propunerile cu entuziasm, fără a vedea refuzul lor drept o respingere a mea, ca persoană, şi a calităţilor mele.”

• „Pot găsi modalităţi mai creative de a-mi prezenta propunerile.”

• „Pot face diferenţa dintre părţile «bune» şi cele «proaste» din propunerile lui Sally şi să le recunosc pe cele bune.”

• „Pot afla de la Mike şi Sally ce a lipsit propunerilor mele anterioare, pentru a învăţa din greşelile mele.”

Ce atitudine mentală ţi-ar fi utilă în legătură cu Sally?

• „Pot să-mi apăr respectuos opiniile în cazul unui conflict.”

• „Dacă discuţia se încinge, pot aplica tehnicile potrivite pentru a rămâne ferm, respectuos şi asertiv.”

• „Îmi pot menține asertivitatea şi pot face față oricărei agresivități, rămânând calm şi stăpân pe mine şi pe emoțiile mele.”

• „Îmi pot menține asertivitatea şi o pot încuraja şi pe Sally să fie asertivă.”

• „Pot face eforturi pentru a ajunge la un rezultat avantajos pentru amândoi.”

Ce drepturi trebuie să îți acorzi ție însuți pentru a aborda această situație de manieră asertivă?

• Dreptul de a căuta modalități de perfecționare a procedeelor de lucru şi de creştere a afacerii.

• Dreptul de a prezenta idei care cred că vor fi benefice pentru companie.

• Dreptul la o reacție privitoare la aceste idei.

• Dreptul de a primi feedback şi de a învăța din sugestiile celorlalți.

• Dreptul de a fi tratat cu respect.

Ce rezultate reciproc avantajoase sunt posibile?

• Îmi expun ideile cu delicateţe: ceilalţi vor fi mai pregătiţi să le accepte.

• Le ascult preocupările: se vor simţi mai apreciaţi şi mai bine înţeleşi.

• Lucrăm mai mult ca o echipă: Sally şi Mike simt că deţin mai mult control.

• Coeziunea este mai puternică în rândul personalului: creşte disponibilitatea de a depune eforturi în vederea unor rezultate mai bune.

• Aşteptările sunt mai mari: cresc vânzările şi randamentul.

ACŢIUNI

CUM SĂ FACI FAŢĂ UNEI CONVERSAŢII DIFICILE CU MIKE

Aceasta ar putea fi o situaţie în care este greu să obţii implicarea celuilalt. Înţelegerea punctelor sale de vedere, a

ideilor şi a ceea ce reprezintă motive de îngrijorare pentru Mike ar putea presupune un efort considerabil, din cauza comportamentului său nonasertiv sau pasiv-agresiv. În majoritatea cazurilor, el este reticent în a lua o hotărâre ori dă un ordin fără a oferi vreo explicaţie.

În exemplul de mai jos, ai încercat în mai multe ocazii să-l abordezi pe Mike pentru a discuta câteva dintre ideile tale. De fiecare dată, el s-a eschivat sub diverse pretexte, însă astăzi ai reuşit în sfârşit să discuţi cu el.

1. Asertivitatea de bază Îţi expui ideea Mike opune rezistenţă...	„Mike, ai vrut să-ţi expun câteva idei de-ale mele despre cum am putea îmbunătăţi munca la nivel de echipă, iată-le.” „Lasă hârtiile astea la mine, îmi pare rău, probabil nu voi avea ocazia să mă uit peste ele în următoarele câteva săptămâni, deoarece sunt extrem de ocupat.”
2. Asertivitatea de chestionare Îi ceri părerea. Mike opune rezistenţă...	„Nu ai totuşi zece minute să discutăm punctele principale?” . „Aş prefera să am ocazia să le parcurg mai întâi şi apoi să stăm de vorbă.”
3. Asertivitatea empatică Iei notă de opinia lui şi împingi discuţia mai departe. Mike opune rezistenţă...	„Ştiu cât eşti de ocupat şi nu mă aştept să iei o hotărâre chiar acum, însă tot aş dori să evidenţiez unul sau două dintre punctele principale, ca să-mi dau seama dacă sunt pe calea cea bună.” Oftează... „OK, dar trebuie să te grăbeşti, ai doar câteva

	minute.”
4. Asertivitatea de discrepanță Subliniezi prăpastia dintre ceea ce se spune şi ceea ce se face. Mike rezistă...	„Mike, săptămâna trecută mi-ai spus că doreşti cât de curând posibil câteva idei despre perfecționarea activității echipei. Acum îmi spui că nu ai timp să discuți despre ele. Când ne putem face timp pentru acest lucru?” „Îmi pare rău, însă nu pot lua nicio hotărâre fără a-i consulta pe ceilalți.”
5. Asertivitatea sentimentelor negative Descrii impactul negativ al comportării sale asupra ta/altora/afacerii. . Mike opune rezistență...	„Mă simt frustrat atunci când amâni această discuție. Faptul că nu primim niciun răspuns la propunerile noastre ne afectează moralul, mie şi celorlalți din echipă.” Când poți să-ți faci un pic de timp liber?” „Uite ce e, simt că mă presezi prea tare. Ți-am spus că îți voi da un răspuns mai târziu. Acum trebuie să plec.”
6. Asertivitatea de sancționare	„Dacă nu vom avea un feedback la ideile noastre, cred că în viitor echipa va fi reticentă în a-ți mai oferi vreuna. Aşadar, când eşti disponibil să le discutăm pe acestea?”
Mike opune în continuare rezistență...	Pare furios şi păstrează tăcerea.
7. Asertivitatea de proces	„Mike, există şi alte probleme pe care nu le-ai menționat şi care te fac să-ți

fie greu să ne asculți ideile?”

CEI 4P (PAUSE, PROBE, POSTURE, PACE) **ŞI** AGRESIVITATEA

Când cineva se comportă agresiv, în general este din cauză că acea persoană şi-a pierdut controlul — asupra sa ori asupra situației — şi simte că nimic nu se va face decât dacă ridică tonul şi este furioasă. De exemplu: „Nu asculți decât când mă înfurii...” Agresivitatea necesită o reacție ostilă pentru a-i susține avântul.

Abordarea celor 4P urmăreşte în primul rând să ofere stăpânire de sine şi să dezamorseze situația şi, în al doilea rând, să îl calmeze pe interlocutor, astfel încât să fie capabil să rezolve problema prin alte metode decât cele agresive. Îi încurajează de asemenea pe oameni să reflecteze.

1. Pauza (Pause). Fii preg**ă**tit s**ă** ascul**ţ**i **ş**i s**ă** eviden**ţ**iezi acest lucru. Las**ă**-l pe cel**ă**lalt s**ă** se „descarce”.

2. Sondarea (Probe).

Pune întrebări deschise care îi fac pe oameni să gândească mai activ şi îi ajută să-şi pună mintea la contribuție. Ele te vor ajuta de asemenea în identificarea problemei reale.

Verifică modul în care ai înțeles problema interlocutorului, acest lucru te va ajuta să arăți că îți pasă şi că ai ascultat.

Fii atent la indicii — pentru a pune şi alte întrebări — ele există întotdeauna!

3. Postura (Posture). Deşi nu întotdeauna poţi fi văzut (la telefon, de pildă), trebuie să-ţi compui o postură fermă în modul în care stai jos ori în picioare. Ai nevoie să simţi forţa propriului tău corp şi să laşi această forţă să se exprime de la sine prin intermediul vocii.

4. Ritmul (Pace). Redu viteza cu care vorbeşti în mod normal şi abordează-l pe celălalt cu un ton ferm, dar plin de atenţie. Empatizează cu poziţia sa şi, odată ce ai înţeles-o, arată ce vei face în continuare.

Când nivelul potrivit de empatie a fost atins, „ghidează-l pe interlocutor” în rezolvarea problemei.

CUM SĂ FACI FAŢĂ UNEI SITUAŢII CONFLICTUALE CU SALLY

În exemplul de mai jos, porți cu Sally o discuție clarificatoare, discuție care părea să fi început bine, pentru ca apoi să devii conştient de frustrarea sa crescândă.

Faci o sugestie la care Sally răspunde agresiv.

Postura	De-a lungul întregii discuții, ai grijă să afişezi o postură deschisă, să-ți păstrezi poziția corpului dreaptă şi „fermă”. Chipul, precum şi gesturile mâinilor trebuie să exprime sinceritate.
Ritmul . . . . Agresivitatea lui Sally . . Pauză	Pe tot parcursul interacțiunii, ai grijă să nu vorbeşti prea repede. Când pui o întrebare, vorbeşte mai rar şi pune accentul mai curând pe cuvintele care exprimă o acțiune decât pe substantive şi pronume. „Nu cred că eşti în poziția de a face astfel de sugestii — nu eşti aici de prea mult timp, lucrurile au funcționat foarte bine până acum...” Păstrează tăcerea, nu întrerupe, observă ceea ce Sally comunică nonverbal şi permite-i să termine.
Sondarea Asertivitatea de chestionare pentru a înțelege specificul problemei. Agresivitatea lui Sally . . . . Pauză	„Ce anume nu-ți place referitor la propunerile mele?” . . „De fiecare dată se întâmplă la fel: crezi că ştii totul mai bine, nu poți accepta faptul că lucrurile au funcționat perfect înainte de a veni tu, tot ce vrei este să ne provoci neplăceri pentru a ți se recunoaşte meritele...” Pentru a-i permite lui Sally să

	termine
Sondarea Asertivitatea empatică şi de chestionare pentru a te concentra asupra problemei şi a nu te lăsa distras de alte chestiuni. Agresivitatea lui Sally continuă . . Pauză	„Simt că eşti foarte înverşunată, ce anume din propunerea mea îți displace?” . . . . „Nu am încredere în motivele tale, ar trebui să lucrăm în echipă, nu poți să te duci mereu la Mike ca şi cum treburile astea nu m-ar privi şi pe mine.” Pentru a-i arăta lui Sally că ai ascultat-o.
Sondarea Asertivitatea empatică şi de chestionare pentru a ajunge la miezul problemei Agresivitatea lui Sally . . . . Pauză	„Îmi dau seama că avem metode de abordare diferite. Cu siguranță nu am dorit să fiu lipsit de respect. Ai şi alte obiecții la propunerile mele?” . „Dacă tot a venit vorba despre asta... simt că-mi subminezi autoritatea atunci când nu mă consulți în legătură cu aceste propuneri. Am propria mea părere despre ele, tu însă te duci direct la Mike, fără să mă consulți. Aş putea să ajut, deoarece cunosc sistemul şi te-aş putea îndrepta în direcția potrivită astfel încât sugestiile tale să aibă un mai mare impact asupra lui Mike. Simt însă că nu îmi respecți poziția.” Pentru a arăta încă o dată că ai fost atent la ceea ce a spus Sally.
Sondarea . . . . Detensionarea emoțională a lui Sally	„Nu mi-am dat seama că am avut un astfel de efect. Doresc foarte tare să lucrăm ca o echipă şi apreciez

	aportul tău ca bine-venit. Ce trebuie să facem pentru a ne asigura că în viitor vom lucra mai bine împreună?” „Deci acum realizezi că ai nevoie de ajutorul meu. Păcat că nu ai înțeles asta încă de la început!”
Sondarea Asertivitatea de chestionare . . Urmează o discuție asertivă	„Îmi doresc mereu ajutorul tău, aşa că hai să discutăm ce crezi tu că trebuie făcut în acest moment în legătură cu propunerea de consolidare a echipei. Putem discuta acum despre asta?”

E VREMEA SĂ ALEGI

Acum gândeşte-te la o situație personală şi întocmeşte-ți în scris un plan de acțiune bazat pe următoarele întrebări:

• Ce vei spune exact?

• În ce moment vei începe?

• Ce piedici ai putea întâmpina?

• Ce aspecte din această carte te pot ajuta să depăşeşti aceste obstacole?

• De al cui ajutor ai nevoie?

• Cum te vei recompensa singur?

8

Cum să fii asertiv în cadrul şedinţelor şi al prezentărilor

Expune-ţi punctele de vedere şi stăpâneşte-ţi emoţiile

O POVESTE ADEVĂRATĂ

Echipa din care faci parte a fost în mod constant pe primul loc în ceea ce priveşte indicatorii-cheie de performanţă — de la veniturile încasate şi satisfacţia clienţilor la furnizarea de servicii. Ştii că eşti foarte respectat de către membrii echipei, pe care o conduci şi o instruieşti excelent. Anul trecut, când s-a ivit un post liber în cadrul conducerii companiei, a fost o decizie uşoară aceea de a te promova în funcţia de director zonal.

După cum era de aşteptat, zona de care te ocupi le depăşeşte acum ca performanță pe toate celelalte şi se întrevede o nouă promovare.

Există însă un inconvenient semnificativ. Deşi la început era un lucru pe care erai pregătit să-l accepți, cu fiecare lună care trece, acesta devine un obstacol major în calea unei alte promovări viitoare.

Trimestrial, compania organizează o reuniune regională, unde directorii zonali, directorii regionali şi conducerea superioară efectuează o analiză strategică a orientării companiei. Se aşteaptă ca fiecare participant să contribuie la luarea deciziilor care vor afecta planul de strategie în curs. În afara acestor reuniuni regionale, directorii zonali se întâlnesc la fiecare şase luni pentru a decide şi alte aspecte tactice.

În ambele reuniuni se aşteaptă de la tine să prezinți un raport de activitate şi să ai o contribuție importantă în cele două zile de întâlniri. Ți se pare uşor să-ți susții prezentările în fața echipei tale, însă când vine vorba să prezinți datele în fața egalilor tăi şi a conducerii superioare, faci acest lucru în grabă şi aştepți cu nelinişte momentul în care va trebui să răspunzi la întrebări. Deşi îți doreşti acest lucru, contribuția ta la discuție lipseşte aproape cu desăvârşire şi nu pui niciodată întrebări.

Înainte de o recentă întâlnire regională, ai rugat pe unul dintre directorii zonali, colega ta, Linda, să preia inițiativa

într-o problemă extrem de controversată şi, când ea s-a uitat spre tine pentru sprijin, ai rămas tăcut.

Şeful îţi spune că ceilalţi interpretează lipsa ta de implicare drept aroganţă. Ceilalţi directori zonali, colegii tăi, precum şi conducerea superioară, încep să-şi piardă răbdarea şi se îndoiesc serios dacă mai este sau nu oportun să participi la aceste întâlniri, deoarece comportamentul tău are un impact negativ asupra lor.

Eşti pe cale de a-ţi pierde credibilitatea şi respectul celorlalţi, iar probabilitatea unei viitoare promovări este substanţial redusă, întrucât următoarea promovare logică ar fi în funcţia de director de operaţiuni la nivel naţional, avându-i în subordine pe toţi directorii regionali.

Doreşti să fii capabil să susţii un raport şi să fii un membru activ al echipei. Îţi doreşti de asemenea să avansezi şi mai mult în companie, aşa încât acum este momentul să iei măsuri.

APELUL DE TREZIRE

Aceste lucruri se întâmplă din ce în ce mai des?

- Dormi prost înaintea şedinţelor şi, în general, îţi pierzi pofta de mâncare.

• Ai o senzaţie de nelinişte de fiecare dată când te gândeşti la acestea.

• Celelalte îndatoriri de serviciu au de suferit, întrucât îţi pierzi concentrarea şi atenţia.

• Devii irascibil.

• Continui să-ţi repeţi în minte faptul că vei da greş.

• Te îndoieşti serios de capacitatea ta de a ajunge vreodată să te descurci cu aceste prezentări şi începi să crezi că lucrurile vor sta la fel şi pe viitor.

• Eviţi şedinţele unde ar putea fi mai multe persoane necunoscute.

• Devii din ce în ce mai nemulţumit de tine însuţi — te-ai săturat.

PUNE-TE ÎN LOCUL CELORLALŢI

Ce ar putea ceilalţi să-şi spună în legătură cu comportamentul tău?

• „Am vrea să înțelegi că ne-ar plăcea să-ți ascultăm părerile şi ideile.”

• „Poți avea o contribuție importantă — ce te reține?”

• „Înțelegem că eşti timid, însă la vârsta ta, ar trebui să treci peste asta.”

• „Este atât de greu să vorbeşti cu noi sau crezi că ne eşti superior?”

• „Dacă nu îți aduci nicio contribuție, ce cauți aici?”

• „Eşti de acord, eşti împotrivă sau doar nu te deranjezi să comentezi?”

• „Îți ascultăm rapoartele şi facem comentarii pe marginea lor; este prea mult să dorim să faci şi tu la fel pentru noi?”

• „Eşti cu adevărat implicat? N-ai putea face un efort pentru succesul acestei echipe?”

REZOLVĂ PROBLEMELE ÎNAINTE DE A LUA AMPLOARE

Ce anume ai permis până acum să se întâmple? Ți se pare cunoscută vreuna dintre aceste probleme?

• Nu te-a interesat niciodată să primeşti feedback la prezentarea rapoartelor tale.

• Nu ai primit niciodată un feedback entuziast, aşa încât te consideri tare plicticos.

• Nu ți-ai pregătit niciodată expunerile cu gândul la public — crezi că ştii ce trebuie să afle acesta.

• Ai permis ca şedințele să se desfăşoare haotic, fără să intervii ori să conteşti vreo opinie.

• Crezi că ştii ce au de gând să spună ceilalți — aşa că nu mai asculți şi nu mai eşti atent.

• Nu participi alături de ceilalți la activitățile de echipă din afara programului.

• Eşti înclinat să socializezi doar cu cei pe care îi cunoşti şi să-i eviți pe necunoscuți.

• Simți că nu eşti niciodată în stare să inițiezi o conversație, aşa încât nici nu încerci.

• Îți este foarte greu să dezvălui vreun aspect personal.

• Îți lipseşte energia de a face un efort pentru a-ți crea noi relații.

OPŢIUNI

Ce atitudine mentală ți-ar fi utilă?

• „Chiar dacă voi întâlni persoane necunoscute, nu trebuie să mă simt copleşit, pot rămâne calm."

• „Când îmi vine rândul să-mi susțin prezentarea, nu trebuie să fiu agitat, pot fi mai reținut."

• „Dacă nu ştiu să răspund la o întrebare, pot spune că îi voi contacta ulterior, nu este nevoie să ştiu chiar totul."

• „Pot să-i întreb în prealabil pe ceilalți ce doresc să includ în prezentare, ca să nu pierd un timp prețios pentru toți.

• „Şedințele nu sunt un câmp de luptă, ci un mijloc de a afla idei şi informații."

• „Nu pot fi sigur că ştiu ce gândesc ceilalți, pot să îmi arăt interesul şi să pun întrebări."

• „Pot fi mai spontan, nu trebuie mai întâi să analizez totul în amănunt. Nu e nevoie să ştiu totul pe de rost."

• „Ideile mele contează şi îmi revine răspunderea de a-mi aduce contribuția în cadrul acestor întâlniri.”

• „Va fi o adevărată provocare, dar pot dezvălui celorlalți câte ceva despre mine şi îi pot întreba despre copii/weekend etc.”

Ce drepturi trebuie să îți acorzi ție însuți pentru a aborda această situație de manieră asertivă?

• Dreptul de a schimba anumite lucruri care nu îmi plac la mine.

• Dreptul de a face greşeli sau de a nu şti ceva, la fel ca orice altă ființă umană.

• Dreptul de a fi diferit de ceilalți.

• Dreptul de a contribui cu sugestiile şi ideile mele.

• Dreptul ca acestea să fie corect ascultate.

• Dreptul de a fi tratat în mod egal şi respectuos.

• Dreptul de a primi un feedback.

• Dreptul de a-mi folosi eficient timpul şi de a face tot ce-mi stă în putinţă pentru succesul departamentului meu.

Ce rezultate reciproc avantajoase sunt posibile?

• Ceilalţi vor afla poziţia mea în anumite chestiuni: mă voi implica mai mult în şedinţe.

• Ceilalţi vor simţi că fac parte din echipă: îmi voi crea cu mai multă uşurinţă noi relaţii.

• Ceilalţi vor simţi că sunt ascultaţi: compania va lua decizii mai bine avizate.

• Voi deveni mai sigur pe mine: şedinţele vor fi mai bine organizate şi focalizate.

• Compania va avea un director mai responsabil: rămâne deschisă posibilitatea unei noi promovări.

• Voi avea parte de mai puţin stres şi anxietate: productivitatea şi performanţele mele în cadrul companiei vor creşte.

ACŢIUNI

În mod obişnuit, este mai uşor de stabilit o legătură armonioasă şi de purtat o conversație mai profundă cu o singură persoană decât cu două, trei sau mai multe.

În astfel de situații, este mai greu de apreciat dacă cei care te ascultă sunt sau nu interesați, plictisiți sau captivați de ceea ce spui. Aşa încât devii nesigur, şovăielnic, înclinat să divaghezi în timp ce cauți o licărire de interes la ceilalți.

Îți este mai greu să obții feedback, te poți simți judecat şi sub presiunea de a presta cât mai bine.

Soluția aleasă în acest exemplu este cea de a rămâne tăcut şi discret până când, în final, ajungi să te retragi aproape complet în timpul şedințelor.

Poate că de fapt chiar doreşti să ai o contribuție, însă o tot amâni. Drept urmare, ceea ce ar fi fost un lucru extrem de simplu devine astfel o adevărată provocare. Iată câteva metode de a-ți înfrunta temerile atunci când participi la şedințe şi îți susții prezentările.

PARTICIPAREA LA ŞEDINȚE

1. Intervino din timp

Cu cât mai devreme spui ceva, cu atât mai bine — este bine să spargi gheața şi, pentru că discuția este chiar la început, nu este nevoie să fii prea profund. Un simplu răspuns la o întrebare, cu un minimum de entuziasm, va fi îndeajuns: „Sunt de acord cu acest lucru” sau „Am citit cu toții ordinea de zi” sau „Ne aşteptăm cu toții la o şedință fructuoasă” — astfel de remarci vor fi adecvate pentru o intervenție timpurie.

Dacă în şedința respectivă sunt programate mai multe expuneri, întreabă dacă nu poți fi tu primul care îşi susține prezentarea, astfel încât să participi încă de la început în mod activ la şedință şi să ai şanse sporite de a continua să o faci.

2. Practică ascultarea asertiv-activă

Indiferent dacă iei sau nu cuvântul într-o întâlnire, poți avea o participare semnificativă şi contribui la îmbunătățirea atmosferei printr-o ascultare asertiv-activă, de genul: „Înțeleg că eşti preocupat de starea de lucruri actuală şi că ai avea nevoie de sugestii pentru a face nişte schimbări”. Feedbackul în aceste situații este în general scăzut şi oricine ascultă în mod activ îl încurajează pe vorbitor. Ai astfel cel puțin un aliat!

3. Semnalizează-ți intenția

Închipuieşte-ți că eşti la volanul unui automobil într-un trafic aglomerat şi doreşti să virezi la dreapta ori la stânga; îți sporeşti şansele de a reuşi, dacă îți semnalizezi intenția înainte de a vira efectiv la dreapta ori la stânga. Ceilalți şoferi îți vor permite să pătrunzi în spațiul lor.

Semnalizarea este o tehnică de comunicare ce face exact acelaşi lucru. Arată ceea ce ai de gând să spui şi apoi spune-o. Semnalul, ca parte din mesaj, poate fi chiar mai puternic decât mesajul în sine şi vei atrage astfel atenția celorlalți, fără a părea agresiv, nepoliticos sau prea insistent. De exemplu:

„Aş dori să fac o observație... putem să aruncăm o privire la taxele de parcare înainte de a merge mai departe?"

„Aş dori să adaug... sunt de părere că ar trebui crescută indemnizația pentru personal."

„Aş dori să aduc lămuriri în legătură cu ceea ce a spus John... vom cere contribuții voluntare de la angajați?"

„Pe scurt... am căzut de acord ca Bella şi Cedric să fie reprezentanții noştri."

„Pot să pun o întrebare... când vom decide data lansării?"

4. Alege-**ţ**i locul potrivit

Locul unde te aşezi este important. Trebuie să te plasezi astfel încât să poți avea contact vizual cu majoritatea participanților, mai ales cu cel care prezidă întâlnirea. Poate vei fi reticent să participi, aşa că evită opțiunea excluderii voluntare de la capetele mesei.

Poziționează-ți scaunul astfel încât să stai la fel de aproape de masă ca toți ceilalți. Dacă îți tragi scaunul mult mai în spate decât oricine altcineva, este un semnal nonverbal că nu ai de gând să participi la întâlnire.

5. Concentrează-te pe limbajul corporal

Atunci când doreşti să te implici şi să iei cuvântul într-o şedință, schimbă-ți postura corporală, înclinându-te înainte. Această mişcare semnalează faptul că este pe cale să se întâmple ceva diferit şi mişcarea va fi observată atât din față, cât şi din lateral.

În plus, există şase moduri specifice de conduită care te pot ajuta să participi în mod asertiv la o şedință.

1. Enunță-ți propriile opinii Clar şi concis	„În opinia mea...” „Aş sugera...” „După cum văd eu lucrurile...”
2. Exprimă-ți susținerea Comunică celorlalte persoane cu ce anume eşti de acord. Încurajează astfel o	„Cred că aceasta este o idee bună.” „Sunt de acord cu sugestia lui John.”

atmosferă creativă, de tip win-win.	
3. Înaintează propuneri şi sugestii Acest tip de comportament este unul care incită la acțiune şi pune lucrurile în mişcare într-o astfel de întâlnire. Lipsa acestuia face ca discuția să se învârtă în gol...	„Aş vrea să sugerez faptul că...” „Ce ar fi să luăm măsuri chiar acum?”
4. Punctează diferențele de opinii Punctele de vedere diferite pot duce la un rezultat mai bun. Enunță-le şi păstrează un echilibru între ele.	„Eu văd lucrurile altfel, deoarece...” „Sunt de acord cu acest ultim punct şi am ceva îndoieli cu privire la...”
5. Solicită lămuriri suplimentare Singura întrebare prostească este aceea pe care nu o pui.	„Ce părere ai despre...?” „Cum se încadrează acest lucru în ceea ce am stabilit?” „Când spui că eşti preocupat, la ce anume te gândeşti?”
6. Rezumă Rezumatele periodice permit înțelegerea deciziilor şi acțiunilor şi imprimă claritate celor spuse.	„Aş dori să mai revizuim o dată ceea ce am stabilit până acum.” „Putem să recapitulăm poziția fiecăruia?”

Încearcă aceste metode pe rând — devino priceput într-una şi apoi treci la următoarea, până le vei avea pe toate şase în repertoriu.

PREGĂTEŞTE-TE PENTRU PREZENTARE

1. În prealabil

În general, prezentările presupun un grad de stres autoindus. Ideea de bază este „nu cumva voi fi ridicol?”

Când îți concentrezi întreaga atenție pe supraviețuire, majoritatea energiei este direcționată spre interior. Când te concentrezi asupra mesajului, energia este direcționată spre exterior, acolo unde este mai mare nevoie de ea.

E de dorit să cunoşti dinainte rezultatul scontat în urma unei prezentări. Pune-ți câteva întrebări pentru a-ți clarifica rezultatul urmărit înainte de a susține prezentarea.

• „Care este mesajul-cheie pe care îl transmiți?” Rezumă-l într-o singură propoziție.

• „Care vor fi beneficiile audienței?”

• „Ai vreun aliat sau vreun posibil opozant în grupul în care îți susții prezentarea?”

• „Ai la îndemână toate datele necesare?”

• „Care sunt cele mai dificile întrebări care îți pot fi puse?”

Dacă te temi în mod deosebit de aceste prezentări, îți poți diminua nesiguranța, rugând câțiva colegi să-ți asculte expunerea şi să-ți pună cele mai dificile întrebări la care te poți gândi.

2. Pe parcurs

Fixează-ți ca prim obiectiv stabilirea unei legături armonioase cu ceilalți participanți. Acest lucru este foarte simplu: ajută-i să împărtăşească o experiență comună la nivel de grup. Sau fă referire la vreo experiență anterioară comună — călătoria până la locul reuniunii, vremea, orice altceva.

În al doilea rând, construieşte-ți credibilitatea. Prezintă-te pe scurt, spune cine te-a invitat să susții raportul sau oferă orice alte referințe sunt potrivite.

În al treilea rând, stabileşte o atmosferă de acceptare încă de la început. Poți realiza acest lucru cu ajutorul unor remarci banale sau al unor întrebări retorice. „Suntem aici cu toții, nu-i aşa?”, „Proiectorul este conectat, nu-i aşa?”, „Putem deschide o fereastră — este înăbuşitor aici, nu-i aşa?”

Nu subestima puterea lucrurilor evidente.

În al patrulea rând, precizează modul în care ai schițat prezentarea chiar de la început. Există mult adevăr în zicala: „Anunță-i ce ai de gând să le spui, spune-le-o, apoi repetă ceea ce le-ai spus!”

Ghidează-te după principiul KISS (Keep It Short and Simple — Nu complica lucrurile: prezintă-le scurt şi uşor de înțeles). Oricum, puțini oameni rețin mai mult de cinci puncte dintr-o prezentare. Hotărăşte dinainte care puncte doreşti să fie ținute minte. În general, oamenii rețin cel mai bine ceea ce se spune în primele şi în ultimele cinci minute, aşa încât concentrează-ți punctele-cheie în acest interval.

APRECIAZĂ-ȚI COMPORTAMENTUL

Ulterior, poți trage învățăminte din ceea ce s-a petrecut în timpul prezentării ori al întâlnirii. Când ai terminat de susținut prezentarea, felicită-te şi pune-ți întrebarea: „Ce aş fi putut face mai bine?”

Acordă-ți dreptul de a face greşeli, chiar şi cei mai buni din orice domeniu pot face greşeli.

Răsplăteşte-te pentru eforturile făcute, pentru riscul asumat şi pentru că ai păşit în afara zonei de confort, indiferent dacă ai avut sau nu succes. Chiar şi cea mai lungă călătorie începe cu un prim pas.

E VREMEA SĂ ALEGI

Acum gândeşte-te la o situaţie personală şi întocmeşte-ţi în scris un plan de acţiune bazat pe următoarele întrebări:

• Ce vei spune exact?

• În ce moment vei începe?

• Ce piedici ai putea întâmpina?

• Ce aspecte din această carte te pot ajuta să depăşeşti aceste obstacole?

• De al cui ajutor ai nevoie?

• Cum te vei recompensa singur?

9

Familiile — cum procedăm cu ele?

Cum să te descurci cu copiii, să faci față adolescenților

şi să gestionezi relația cu partenerul de viață şi

părinții în mod asertiv

O POVESTE ADEVĂRATĂ

Ajungi acasă după o zi grea la birou şi găseşti în holul de la intrare hainele, pantofii şi gențile de sport aruncate în dezordine.

În bucătărie, farfuriile şi cănile murdare sunt împrăştiate peste tot.

Rufele sunt încă în maşina de spălat şi nimănui nu i-a trecut prin cap să curețe câteva legume pentru masa de seară.

Televizorul e aprins şi în fundal se aude o bătălie pentru telecomandă. Pe robotul telefonic te aşteaptă un mesaj de la Serviciul de Asistență Socială, care te înştiințează că alarma personală a mamei tale, pe care o poartă în cazul unui nou accident, a sunat astăzi neîncetat, deoarece ea continuă să o declanşeze din greşeală.

Mai este şi un alt mesaj, din partea mamei, care este agitată în legătură cu reînnoirea poliței de asigurare pentru casă şi te întreabă dacă te poți ocupa imediat de această problemă.

Partenerul tău ți-a trimis un SMS spunând că va întârzia şi rugându-te să-l scuzi față de dirigentele copiilor, pentru că va lipsi de la şedința cu părinții din această seară.

Laşi sacoşile jos şi te trânteşti în singurul scaun rămas liber. Te întrebi: „De ce trebuie să fac eu totul? Cum s-ar descurca fără mine? De ce nu-şi asumă fiecare răspunderea pentru sarcinile sale?”

Îți sună cunoscut aceste lucruri?

APELUL DE TREZIRE

Aceste lucruri se întâmplă din ce în ce mai des?

• Eşti din ce în ce mai obosită, deoarece trebuie să faci totul singură.

• Te simți din ce în ce mai copleşită şi subapreciată.

• Nici chiar cele mai simple lucruri nu sunt făcute fără îndemnul tău.

• Te enervezi de cum intri pe uşă.

• Fie îţi reprimi furia, fie izbucneşti din cele mai mărunte lucruri.

• Îţi spui: „Nu ştiu cât timp mai pot continua aşa”.

PUNE-TE ÎN LOCUL CELORLALŢI

Ce ar putea să-şi spună ceilalţi membri ai familiei?

• „Fac doar ce vreau eu.”

• „Nu vreau să fiu deranjat, nu mă priveşte, nu este treaba mea.”

• „Sunt ocupat cu altceva, treaba asta poate să mai aştepte.”

• „De ce m-aş gândi la nevoile celorlalţi, ei se gândesc la ale mele?”

• „Dacă vrea atât de mult ca treaba asta să fie făcută, s-o facă singură.”

• „Alţii fac ce vor, după bunul lor plac.”

• „De ce ar trebui să fac ceva ce nu-mi place?”

• „Nu vreau să fiu o pacoste, aşa că nu mă voi plânge de alarmă.”

• „De câte ori să le spun că trebuie reînnoită polița de asigurare?”

• „Nu am timp pentru o discuție nesfârşită cu dirigintele, «jumătatea mea» se poate ocupa de treaba asta.”

REZOLVĂ PROBLEMELE ÎNAINTE DE A LUA AMPLOARE

Ce anume ai permis până acum să se întâmple? Ți se pare cunoscută vreuna dintre aceste probleme?

• Nu ți-ai ținut promisiunea de a aplica sancțiuni atunci când copiii nu au păstrat ordinea.

• Ți-ai asumat rolul „polițistului rău”, în timp ce partenerul tău fost de fiecare dată „polițistul bun” care lasă de la el.

• Ai considerat că durează mai puțin să cureți singură legumele decât să te cerți pe tema asta.

• De câte ori cineva a rătăcit ceva, cum ar fi echipamentul sportiv, tu ai fost cea care l-ai căutat.

• Nu ți-ai făcut timp să-i aminteşti mamei ce trebuie să facă dacă declanşează din greşeală alarma.

• Ai tot amânat să-i prelungeşti polița de asigurare.

• Nu le-ai spus celorlalte rude că ai nevoie de ajutor.

• În loc să discuți calm şi deschis cu partenerul tău despre modul în care conduita sa te afectează şi despre presiunea la care te supune, ți-ai pierdut cumpătul.

• I-ai făcut partenerului tău aluzii despre cum ai vrea să fii ajutată în loc să-i ceri direct ajutorul.

• Nu ai vrut să ceri ajutor, ca să nu pară că nu reuşeşti să te descurci.

OPȚIUNI

Ce atitudine mentală ți-ar fi utilă?

• „Nu trebuie să las lucrurile să continue astfel. Pot discuta cu toată lumea calm despre aşteptările mele şi pot să-i întreb despre ale lor.”

• „Nu trebuie să abordez toate problemele simultan, pot începe cu lucrurile mărunte şi, treptat, continua cu restul.”

• „Un părinte bun este cel care îşi încurajează copiii să devină persoane responsabile.”

• „Dacă îmi propun să fiu corectă şi rezonabilă, îi pot încuraja şi pe ceilalți să coopereze.”

• „Cei mici mă vor respecta mai mult dacă voi fi fermă, corectă şi consecventă.”

• „A-i determina pe copii să devină responsabili îi va pregăti pentru viață.”

• „Îi pot explica mamei consecințele declanşării inutile a alarmei.”

• „Voi nota datele scadente pentru facturile şi asigurările mamei.”

• „Pot obține acordul partenerului meu de a împărți mai echitabil responsabilitățile care țin de gospodărie şi familie.”

Ce drepturi trebuie să-ți acorzi ție însuți pentru a aborda aceste situații de manieră asertivă?

• Dreptul de a primi ajutor.

• Dreptul de a împărți din sarcini, nu de a face totul singură.

• Dreptul de a-mi explicita cerințele şi dreptul ca acestea să-mi fie îndeplinite.

• Dreptul de a-i ajuta pe copii să-şi dezvolte anumite aptitudini esențiale în viață.

• Dreptul la o viață echilibrată.

• Dreptul de a-mi asuma responsabilități într-o proporție egală cu ceilalți.

Ce rezultate reciproc avantajoase sunt posibile?

• Copiii vor deveni mai independenți şi mai bine pregătiți pentru viață: va fi şi meritul meu.

• Vom ține cont mai mult de situația mamei: viața noastră va fi mai puțin stresantă.

• Nu voi mai cicăli copiii pentru orice nimicuri: mă voi enerva mult mai rar.

• Munca va fi împărțită în mod mai echitabil: mă voi simți mult mai apreciată şi mai împlinită.

• Vom petrece mai mult timp de calitate în familie.

ACȚIUNI

ASCULTĂ

Astfel de situații legate de viața de familie pot fi extrem de tensionate, mai ales dacă nu ai luat până acum nicio măsură. Poți fi tentat fie să abordezi situația nonasertiv — pentru a nu supăra pe nimeni —, fie să declanşezi o ceartă; ori poate doreşti să-ți impui cu tărie punctul de vedere şi să porunceşti să-ți fie respectată autoritatea.

Unul dintre primele lucruri pe care le trecem cu vederea este ascultarea atentă a celorlalți. În astfel de situații trebuie să realizăm că am decis în primul rând să ascultăm, să dăm atenție şi să înțelegem fără a-i întrerupe pe ceilalți.

CLARIFICĂ-ŢI AŞTEPTĂRILE DE LA COPII

Poate hotărăşti ca prima chestiune pe care doreşti să o abordezi să fie cea a rufelor spălate. Într-o relație, pot apărea probleme atunci când fiecare are aşteptări diferite şi ele nu sunt clarificate. Poți clarifica orice situație folosind ideile din tabelul de mai jos.

1. Asertivitatea de bază Declararea poziției, nevoilor şi dorințelor tale	„Nu îmi convine ceea ce se întâmplă în momentul de față. Aş vrea ca atunci când veniți acasă, fiecare dintre voi să-şi îndeplinească partea sa din treburile casnice, în special în ceea ce priveşte spălatul şi uscatul rufelor. Pe viitor, când ajungeți acasă înaintea mea, dacă sunt rufe ude în maşina de spălat, vă rog să le întindeți la uscat.”
2. Asertivitatea de chestionare Îi încurajează şi îi invită pe ceilalți să răspundă. Familia este de acord cu acest lucru Haideți să presupunem că ajungi acasă şi descoperi că nu s-au ținut de cuvânt:	„Cred că este corect aşa, ce părere aveți?” . „Bine, în regulă, o s-o facem şi pe asta.”
3. Asertivitatea empatică	„Ştiu că ați avut o zi lungă la

Comunică faptul că înțelegi cum se simte celălalt. Să presupunem că ajungi acasă şi lucrurile tot nu s-au schimbat.	şcoală şi meciul de după-amiază a fost foarte solicitant. Am totuşi nevoie de ajutorul vostru în anumite treburi."
4. Asertivitatea de discrepanță Faci referire la o discuție anterioară sau la un acord implicit între tine şi ceilalți. . . Haideți să ne închipuim că încă mai întâmpini rezistență şi că lucrurile tot nu s-au schimbat:	„Ați fost de acord ca, atunci când ajungeți acasă, să întindeți rufele la uscat dacă nu plouă. Afară e soare şi totuşi rufele sunt încă în maşină, aşa că pe viitor aş dori să faceți ceea ce am convenit." „Aveam de gând să le întind, doar nu trebuie s-o fac chiar în momentul ăsta!"
5. Asertivitatea sentimentelor negative Emoțiile sunt o parte importantă a influenței personale şi deseori pot fi de ajutor în indicarea implicațiilor pe care le au acțiunile celorlalți asupra ta şi a modului în care te afectează aceste lucruri. Haideți să ne închipuim că încă întâmpini rezistență şi lucrurile tot nu s-au schimbat:	„Am avut mai multe conversații pe această temă şi ați fost de acord să dați o mână de ajutor. Acest lucru nu s-a întâmplat, deoarece, când ajung acasă, vă găsesc uitându-vă la televizor, iar rufele ude sunt încă în maşină. Sunt furioasă. Ce să facem pentru a ne asigura că vă respectați angajamentul?" „Nu e drept. Părinții prietenilor mei nu-i pun să ajute în gospodărie când se întorc de la şcoală."
6. Asertivitatea de sancționare Demonstrează cât eşti de implicată în găsirea unei soluții şi ce eşti pregătită să faci	„Dacă refuzați să mă ajutați, va trebui să vă restricționez timpul pe care aveți voie să-l petreceți la televizor până când aceste

pentru realizarea unei negocieri sarcini nu vor fi îndeplinite."
de tip win-win.

APRECIAZĂ COMPORTAMENTUL DEZIRABIL

Atunci când copiii fac ceea ce le ceri, recunoaşte acest lucru, laudă-i şi spune-le cât de mult te-au ajutat.

„James, îți mulțumesc că ai întins rufele, înseamnă că mă pot ocupa liniştită de pregătirea cinei, astfel încât să nu mai fim nevoiți să înghițim ceva pe fugă înainte de antrenamentul de cricket din seara asta."

CONSOLIDEAZĂ-ŢI SUCCESUL

Încearcă în mod constant să-i surprinzi pe copii făcând lucruri bune. Oferă-le recompense atât pe termen scurt (mai mult timp pentru joacă sau pentru televizor) şi lung (excursii, daruri etc.), cât şi laude verbale pentru a le întări stima de sine şi încrederea în ei înşişi.

CLARIFICĂ-ŢI AŞTEPTĂRILE ÎN FAŢA PARTENERULUI DE VIAŢĂ

Repet, multe dintre problemele de cuplu apar, deoarece fiecare dintre parteneri presupune că celălalt ar trebui să ştie care îi sunt nevoile şi dorințele şi devine frustrat când acesta pare să le ignore.

Situația din exemplul de mai jos pleacă de la premisa că cerința soțului de a fi scutit de participarea la şedința cu părinții denotă o situație frecventă, în care ți se cere să laşi totul baltă şi să tratezi solicitarea partenerului drept o prioritate absolută.

Poți lămuri situația folosind ideile din tabelul de mai jos.

Asertivitatea de bază Rezistență...	„Cred că tu eşti cel care trebuie să telefoneze, pentru a anunța absența ta de la şedința cu părinții.” „Dar ție nu-ți ia decât o clipă.”
Asertivitatea de chestionare Rezistență...	„Poate. Dar ce te opreşte să le telefonezi chiar tu?” . „Sunt foarte ocupat în momentul acesta, poți să faci asta pentru mine, doar de data asta?”
Asertivitatea empatică . Rezistență...	„Ştiu că eşti ocupat şi aş vrea şi eu să termin ceea ce am de făcut. Prefer să telefonezi tu de data asta.” „Ne-a luat mai mult timp să discutăm care dintre noi să telefoneze decât ar

	fi luat apelul în sine. Sigur că îţi vine mai uşor decât mie.”
Asertivitatea sentimentelor negative . . . Rezistenţă...	„Mă enervează faptul că nu îţi pasă de celelalte lucruri pe care trebuie să le fac şi te aştepţi să le las pe toate baltă. Simt că nu respecţi faptul că am şi eu anumite chestii de făcut. Acesta este doar un exemplu şi consider că tu eşti cel care trebuie să telefoneze.” „Cred că eşti nedreaptă — tot ce vreau e să faci în locul meu un apel de treizeci de secunde.”
Asertivitatea privitoare la consecinţe . Rezistenţă...	„Cred că voi fi în continuare nervoasă şi irascibilă faţă de tine până ce nu vei arăta mai mult respect faţă de propriul meu timp. Nu vreau să fiu astfel, aşa încât aş dori să fii tu cel care telefonează.” „Chiar nu-ţi va lua prea mult timp.”
Nivelul de proces	„Nu. Cred cu adevărat că tu trebuie s-o faci. Mai târziu, când vom avea un moment liber, am putea discuta despre cum ne ajutăm sau nu unul pe altul, în general.”

APRECIAZĂ COMPORTAMENTUL DEZIRABIL

Când partenerul de viaţă cooperează în sensul dorit, recunoaşte acest lucru, laudă-l şi specifică în ce fel te-a ajutat.

„Apreciez faptul că împărţim sarcina de a vorbi copiilor despre dezordine etc. şi simt că mă apreciezi mai mult. Şi copiii par mai fericiţi.”

CONSOLIDEAZĂ-ŢI SUCCESUL

Observă ocaziile în care partenerul tău continuă să-şi îndeplinească partea sa de sarcini şi exprimă-ţi aprecierea faţă de acest lucru; ascultă-l cu adevărat şi luaţi împreună orice altă decizie ulterioară.

Fiecare împrejurare în care reuşeşti să te comporţi asertiv este o dovadă că progresezi şi o ocazie de a demonstra celorlalţi că schimbarea este posibilă şi în cazul lor.

E VREMEA SĂ ALEGI

Acum gândeşte-te la o situaţie personală şi întocmeşte-ţi în scris un plan de acţiune bazat pe următoarele întrebări:

• Ce vei spune exact?

• În ce moment vei începe?

• Ce piedici ai putea întâmpina?

• Ce aspecte din această carte te pot ajuta să depăşeşti aceste obstacole?

• De al cui ajutor ai nevoie?

• Cum te vei recompensa singur?

10

Prieteni, vecini şi evenimente sociale

Cum să gestionezi aşteptările diferite şi

să menții relațiile în bună stare

O POVESTE ADEVĂRATĂ

Întrucât tu şi partenerul tău de viață vă înțelegeți de minune cu prietenii voştri, trei familii din vecini, cu copii, asemenea vouă, v-ați hotărât să vă petreceți vacanța împreună. Orice ocazie în care vă întâlniți este prilej de râsete şi distracție.

Planificarea şi organizarea excursiei au fost floare la ureche şi toată lumea se aşteaptă la o distracție pe cinste.

Aflarea unor lucruri noi despre prietenii tăi poate fi amuzantă, dar uneori afli mai mult decât ți-ai fi dorit. După numai trei zile petrecute împreună, relațiile sunt deja încordate. Aceasta se datorează priorităților, intereselor şi aşteptărilor diferite în legătură cu această vacanță şi cu ceea ar trebui să facă (sau să nu facă) fiecare!

• Tu şi partenerul sunteți cei care vă ocupați de nota de plată pentru băuturi şi sendvişuri şi se pare că prietenii voştri sunt veşnic reticenți în a-şi achita partea lor.

• Unii dintre prietenii voştri au venit să se răcorească, să se relaxeze pe marginea piscinei citind o carte, alții au venit hotărâți să descopere istoria bogată a locurilor dimprejur.

• Unii sunt interesați să gătească cu produse exotice locale, în timp ce alții se chinuie să-şi respecte dieta.

• Prietenilor voştri nu le place ca micuții să stea treji până seara târziu, pe când voi sunteți obişnuiți să-i trimiteți la culcare foarte târziu.

• Ai sperat că veți găti şi veți face cumpărăturile pe rând, dar se pare că alții vor să ia masa în oraş în fiecare seară.

• Îți place ca totul să fie în ordine înainte de a merge la culcare, pe când alții se mulțumesc să spele vasele când au chef.

• Îți place să asculți muzică tot timpul, în vreme ce alții preferă sunetele naturii.

• Ai vrea să plănuiești totul dinainte, pe când ceilalți preferă spontaneitatea.

Ții la prietenii tăi și vrei ca relațiile să revină la normal, așa încât hotărăști să discuți cu ei.

APELUL DE TREZIRE

Aceste lucruri se întâmplă din ce în ce mai des?

• Unora le este greu să-și exprime în mod obișnuit părerile, iar câteodată o fac fără nicio considerație pentru ceilalți.

• Atmosfera devine din ce în ce mai încordată.

• Observi la ceilalți din ce în ce mai multe semnale nonverbale mascate, de exemplu: dau din cap, fac cu ochiul sau dau ochii peste cap.

• Toți par să se enerveze din cauza unor lucruri lipsite de însemnătate.

• Se insinuează o politețe falsă.

• Se pot auzi mai multe certuri cu copiii.

• Se aud mai puține râsete decât de obicei.

PUNE-TE ÎN LOCUL CELORLALȚI

Ce ar putea să-şi spună în sinea lor?

• „Trăieşte şi lasă-i şi pe alții să trăiască.”

• „De ce nu ne-am făcut un plan dinainte?”

• „Se pare că nimănui nu-i pasă de ceea ce vreau eu.”

• „Ăsta ar trebui să fie concediu, nu zonă de conflict.”

• „Cine se cred ei?”

• „E vorba doar de două săptămâni, mai bine mă abțin.”

• „De ce întotdeauna trebuie să fiu eu cea care cedează de dragul menținerii păcii?”

• „Ar trebui ca fiecare să-şi îndeplinească partea sa de sarcini.”

• „Nu ştiu să-şi disciplineze copiii — îi lasă să facă orice doresc.”

• „Le place să se plângă.”

• „Dacă nu aş fi eu, nu s-ar face niciodată nimic.”

• „De data asta chiar iese cu scandal.”

REZOLVĂ PROBLEMELE ÎNAINTE DE A LUA AMPLOARE

Ce anume ai permis până acum să se întâmple? Ți se pare cunoscută vreuna dintre aceste probleme?

• Ai fost de acord cu ceilalți chiar când ai fi preferat să faci altceva.

• Nu ai luat atitudine când nu ți-a convenit vreo hotărâre.

• Ai încercat să eviți orice conflict.

• Ai permis micilor nemulțumiri să se transforme în probleme majore.

• În cazul unei controverse, înțelegi punctul de vedere al fiecăruia şi eziți să iei partea cuiva.

• Nu doreşti să superi pe nimeni.

• Laşi în seama celorlalți sarcina de a rezolva problemele.

• Când lucrurile nu merg bine, în loc să-ți analizezi partea de vină, îi învinovățeşti pe ceilalți.

OPȚIUNI

Ce atitudine mentală ți-ar fi utilă?

• „La urma urmei, sunt prietenii mei — ar trebui să fiu capabil să discut cu ei despre aşteptările fiecăruia."

• „Nu este obligatoriu să facem toți simultan acelaşi lucru."

• „Nu trebuie să fiu tot timpul de acord, pot să-mi exprim propriile preferințe.”

• „Fiecare dintre noi are aşteptările sale şi putem discuta despre ele.”

• „Sunt răspunzătoare doar pentru comportamentul meu, ceilalți răspund pentru al lor.”

• „Dacă are loc vreun schimb de replici mai neplăcut, pot să-mi păstrez calmul.”

• „Fiecare are dreptul la spațiul şi timpul său.”

• „Nu trebuie să mă las enervată de orice nimicuri, pot să le pun în perspectivă.”

• „Sunt sigură că putem impune nişte limite care să mulțumească pe toată lumea.”

Ce drepturi trebuie să îți acorzi ție însuți pentru a aborda această situație de manieră asertivă?

• Dreptul de a pretinde ca fiecare să contribuie la succesul acestei vacanțe.

• Dreptul de a mă aştepta ca fiecare să-şi plătească în mod corect partea sa de cheltuieli.

• Dreptul de a fi corectă, sinceră şi explicită în legătură cu ceea ce-mi doresc.

• Dreptul de a înțelege punctul de vedere al fiecăruia referitor la diverse chestiuni.

• Dreptul de a spune că nu am nicio preferință.

• Dreptul de a fi diferit (altfel decât se aşteaptă ceilalți).

• Dreptul de a-mi folosi timpul cum cred eu de cuviință.

• Dreptul de a nu mă simți folosită.

• Dreptul de a mă distra făcând lucrurile pe care vreau să le fac.

Ce rezultate reciproc avantajoase sunt posibile?

• Putem fi cinstiți unul cu celălalt: relația va fi consolidată, nu diminuată.

• Tensiunile sunt aplanate, toate chestiunile sunt lămurite: avem mai multă încredere unii în alții şi ne simțim mai în largul nostru.

• Putem spune ceea ce dorim să spunem, fără a ne simți vinovați: aflăm mai multe despre preferințele celorlalți.

• Aşteptările ne sunt în mare parte împlinite: ne bucurăm cu toții de odihna şi distracția sperate.

• Am învățat din această experiență: ştim cum să procedăm data viitoare.

ACȚIUNI

Faptul de a avea aşteptări diferite — nici mai bune, nici mai rele decât alții — face parte din unicitatea fiecăruia. De multe ori ne simțim dezamăgiți, fiindcă aşteptările noastre nu s-au împlinit sau nu au fost realiste.

În acest caz, analizăm o vacanță, însă toate aceste lucruri sunt valabile pentru multe alte evenimente sociale în care ne întâlnim cu prieteni, vecini şi rude, cum sunt nunțile, invitațiile la cină, petrecerile în aer liber sau înmormântările.

Vacanțele sunt ocazii de distracție şi relaxare. În definitiv, fiecare se străduieşte să economisească pentru a avea şansa de a scăpa de stresul cotidian şi de a se bucura de lucrurile pe care doreşte să le facă.

Pretențiile fiecăruia joacă un rol esențial în obținerea rezultatului preconizat. Există şi vacanțe care ne depăşesc aşteptările, dar nu este întotdeauna posibil ca ele să fie perfecte, iar prietenii nu se înțeleg întotdeauna de minune.

Pentru a te asigura că vei avea o vacanță fericită şi lipsită de stres, un rol semnificativ îl pot avea o întâlnire preliminară cu prietenii, într-un cadru relaxat, şi discutarea cu sinceritate a pretențiilor fiecăruia şi a eventualelor limite. Este condiția prealabilă pentru clarificarea unor lucruri şi pentru stabilirea unor aşteptări mai realiste, care să includă deopotrivă speranțele şi visurile celorlalți.

Abordează în cadrul discuției următoarele puncte sau o parte dintre ele:

• bugetul — cât intenționezi să cheltuieşti în vacanță;

• cine îşi doreşte să ia masa în oraş şi cine să o pregătească acasă — împărțirea răspunderii cumpărăturilor şi a pregătirii meselor;

• copiii — orele de culcare şi alte activități;

• vacanță relaxantă sau activă — sau amândouă; planificarea în avans a locurilor de vizitat;

• timp şi angajament — mereu împreună sau fiecare cu spațiul său personal; şi

• menajul — repartizarea sarcinilor.

Stabileşte ce vrei şi ce nu vrei să faci şi fii sinceră în legătură cu aceste lucruri. Îi vei încuraja pe ceilalți să facă la fel. Fii gata să spui „nu” lucrurilor pe care eşti sigură că nu vrei să le faci.

Şi, cel mai important, ține cont de ceea ce poți sau nu controla, aceasta însemnând că eşti răspunzătoare pentru propriul comportament, pentru propriile sentimente şi emoții. Nu poți controla însă atitudinile şi aşteptările celorlalți. În loc să te stresezi în legătură cu anumite lucruri, renunță la cele asupra cărora nu ai nicio putere.

Poate că încă nu ai făcut nimic din toate acestea, de aceea doreşti să porți acum o discuție cu prietenii pe care îi apreciezi.

Exemplul următor poate reprezenta unul dintre modurile de a aborda o astfel de conversație cu prietenii tăi. Dacă plănuieşti dinainte ceea ce ai de gând să spui, vei putea fi concisă în legătură cu anumite chestiuni, celorlalți le va fi

mai uşor să colaboreze şi vor fi mai puține şanse ca discuția să devină tensionată.

Momentul ales este şi el foarte important. Încearcă să porți această discuție într-un moment în care toată lumea pare relaxată şi departe de orice eveniment care ar putea provoca tensiuni.

În acest context, „înțelegerea verbală” se poate dovedi valoroasă.

1. Asertivitatea de bază şi de chestionare Reacția celorlalți	„Mă deranjează faptul că par a exista între noi lucruri rămase nespuse, putem lua loc să stăm de vorbă?” „Ce anume te deranjează?”
2. Asertivitatea de bază şi de chestionare . . . . . . Împotrivire din partea celorlalți	„Ei bine, cred că ar fi util să discutăm în mod deschis despre punctele de vedere ale fiecăruia în ceea ce priveşte cheltuielile, pregătirea meselor, alte sarcini din gospodărie şi planificarea unor activități din timp, astfel încât să nu mai luăm decizii în ultima clipă şi, în general, să ne punem de acord cum vrem să fie când suntem împreună.” „Voi ce părere aveți despre aceste lucruri?” „Asta e vacanță, nu un proiect managerial, am venit să ne relaxăm, nu să aderăm la cine ştie ce plan riguros!”

3. Asertivitatea de bază şi de chestionare — şi folosirea sendvişului verbal Răspunsul celorlalți	„Da, sunt de acord şi mă bucur că am venit să ne distrăm împreună şi să nu ne mai gândim la muncă.” Sunteți de acord că în ultimele zile pare să se fi acumulat ceva tensiune între noi?” „Acum, că spui, da.”
4. Asertivitatea de bază şi de chestionare . Răspunsul celorlalți	„Suntem între prieteni şi vreau să cred că putem vorbi deschis. Aş vrea să scăpăm de această tensiune, să discutăm aici toate problemele, ca totul să fie clar. Ce ziceți?” „În regulă, hai s-o facem.”
5. Asertivitatea de bază şi de chestionare	„Atunci, haideți să facem o listă cu chestiunile asupra cărora trebuie să cădem de acord şi să ne spunem fiecare părerea despre cum să procedăm. Acestea sunt cele care mă preocupă pe mine: Gătitul şi spălatul vaselor, achitarea notelor de plată, când suntem împreună, şi planificarea excursiilor colective şi a celorlalte activități. Ce vreți să mai adăugăm?”
Răspunsul celorlalți	„Ei bine, mai întâi ar fi vorba de copiii voştri, ne-am săturat de gălăgia pe care o fac până seara târziu şi să ştii nu toți îți împărtăşim gusturile în materie de muzică, dar suntem nevoiți s-o ascultăm tot timpul, mai ales că suntem şi vecini!”

6. Asertivitatea de chestionare Răspunsul celorlalți	„În regulă, mai este altceva de adăugat pe listă înainte de a începe să discutăm aceste puncte?” „Da, am putea adăuga şi subiectul cumpărăturilor? Tot timpul avem nevoie de câte ceva şi sunt singurul care pierde o grămadă de timp pentru aprovizionare.”
7. Asertivitatea de bază şi de chestionare Răspunsul celorlalți	„Desigur, acum haideți să le rezolvăm pe rând. Începem cu banii?” . „Sigur, la ce te referi?”
8. Asertivitatea de bază . . Răspunsul celorlalți	„Când ieşim, pare că nimeni nu vrea să plătească primul rând de băuturi, aşa că le plătim noi. Începe să ne irite faptul că nimeni altcineva nu preia inițiativa.” „Da, însă contribuim cu toții la plata băuturilor suplimentare din timpul mesei!”
9. Asertivitatea de bază Răspunsul celorlalți	„Da, într-adevăr, dar tot nouă ne revine achitarea primei note de plată.” „Nu am ştiut că vă deranjează atât de tare, ar fi trebuit să ne spuneți. Mai este vreo chestiune legată de bani care te nemulțumeşte?”
10. Asertivitatea de bază şi de chestionare Răspunsul celorlalți	„Nu sunt sigur dacă contribuim suficient la cumpărăturile pe care le fac Anne şi Greg.” . „Mai punem de la noi câteodată, dar nu asta contează. Ne deranjează timpul pe

	care-l pierdem la cumpărături.”
11. Asertivitatea de bază şi de chestionare . . . Răspunsul celorlalţi	„Aceasta este o dovadă clară că nu ne împărţim corect sarcinile. În legătură cu banii, ce-ar fi să alegem un casier care să se ocupe de toate cheltuielile şi să aibă dreptul de a ne cere fiecăruia contribuţii egale când se goleşte puşculiţa?” „Este cam stresant, nu-i aşa, poate că ar trebui să facem cu rândul?”
12. Asertivitatea de bază . Răspunsul celorlalţi	„Da, este şi asta o variantă. Nu contează pe care o alegem, cât timp împărţim în mod egal cheltuielile şi celelalte sarcini.” „Da, ideea unui casier pare cea mai bună, haideţi să procedăm aşa.”
Apoi continuăm să discutăm celelalte chestiuni într-un spirit de responsabilitate colectivă.	

APRECIAZĂ COMPORTAMENTUL DEZIRABIL

Felicită-te că ai reuşit să ieşi din zona de confort; nimănui nu-i place o confruntare cu prietenii sau vecinii. Riscul poate fi descurajant, însă câştigul este pe măsură. În astfel de ocazii îi poţi recompensa pe toţi cu un pahar de vin!

Cu cât facem mai des față unor astfel de provocări, cu atât mai repede vom simți că deținem controlul asupra destinului nostru, că nu suntem datori altora sau plini de resentimente față de cei care se pare că preiau inițiativa fără a ne consulta în prealabil.

E VREMEA SĂ ALEGI

Acum, gândeşte-te la o situație personală şi întocmeşte-ți în scris un plan bazat pe următoarele întrebări:

• Ce vei spune cu exactitate?

• În ce moment vei începe?

• Ce piedici ai putea întâmpina?

• Ce aspecte din această carte te pot ajuta să depăşeşti aceste obstacole?

• De al cui ajutor ai nevoie?

• Cum te vei recompensa singur?

11

Cum să obţii serviciile pe care le meriţi

Apără-ți drepturile, astfel încât să fie luate în seamă

O POVESTE ADEVĂRATĂ

În momentul de față te simți îngrijorat şi copleşit: se spune că o nenorocire nu vine niciodată singură.

1. Acum o săptămână, tatăl tău a fost internat la spital cu dureri în piept. L-ai vizitat de mai multe ori, dar încă nu ai reuşit să stai de vorbă cu cineva care să-ți poată spună care este problema.

Ai încercat în mai multe rânduri să stai de vorbă cu asistentele pentru a le întreba despre ce e vorba, însă acestea au evitat să te privească, şi-au făcut de lucru cu nişte hârtii şi ți-au răspuns vag că tatăl tău se simte bine. L-ai căutat şi pe medicul curant, însă acesta nu a fost de găsit; ți s-a dat numărul său de telefon şi ți s-a spus când anume ar putea fi disponibil.

2. Între timp, petrecerea pentru aniversarea de 12 ani a fiicei tale este periclitată, deoarece echipa de constructori te-a lăsat din nou baltă. Ei au promis să se reîntoarcă la lucru în această dimineață, pentru a repune în funcțiune instalațiile pe care le-au stricat ieri. Singurul semn de viață din partea lor a fost un apel telefonic în această dimineață, în care ți-au spus că au ceva urgent de rezolvat, dar se vor întoarce la lucru mai târziu, fără a specifica vreo oră.

3. A trebuit să iei un taxi până la spital, pentru că maşina ta este din nou la service, cu o defecțiune „persistentă”, cum s-a exprimat mecanicul. Este a treia oară în ultimele trei săptămâni când o duci la service-ul auto, iar acum se pare că este nevoie de o inspectare specială pentru a depista problema. Ți s-a cerut să laşi maşina câteva zile, pentru a face anumite teste speciale, iar acest lucru îți creează acum o problemă cu transportul.

Faci o pauză şi te întrebi, în fața unei ceşti de cafea:„De ce mi se întâmplă întotdeauna astfel de lucruri?”

APELUL DE TREZIRE

Aceste lucruri se întâmplă din ce în ce mai des?

• Numărul incidentelor în care accepți fără împotrivire ce spun ceilalți este în creştere.

• Echipa de constructori te amână la nesfârşit.

• Ceilalți sunt reactivi în raport cu tine, nu proactivi.

• Prioritățile tale sunt mereu pe ultimul loc.

• Trebuie să te enervezi pentru a atrage atenția celorlalți.

• Nu reuşeşti să faci nimic decât printr-o monitorizare continuă.

• Te simți epuizat.

• Ai din ce în ce mai puțină încredere în oameni.

• Simți că nu reuşeşti ce ți-ai propus.

• Când te plângi de ceva, te simți de parcă ar fi vina ta.

• Nimeni nu-ți oferă informații până nu le ceri în mod explicit.

PUNE-TE ÎN LOCUL CELORLALȚI

Ce ar putea să-şi spună în sinea lor?

• „Nu-şi dă seama că ne străduim?”

• „Dacă am avea noutăți, i-am spune.”

• „Avem destule de făcut, fără să mai trebuiască să-i ținem pe toți la curent.”

• „Avem şi alte priorități.”

• „Dacă într-adevăr ar fi supărat, ar fi mai vehement.”

• „Am vrea să ajutăm, dar resursele noastre sunt limitate.”

• „Nu e sfârşitul lumii dacă mai aşteaptă încă o zi.”

• „Nu cred că va face scandal, pot să-l las să mai aştepte.”

REZOLVĂ PROBLEMELE ÎNAINTE DE A LUA AMPLOARE

Ce anume ai permis până acum să se întâmple? Ți se pare cunoscută vreuna dintre aceste probleme?

• Te-ai mulțumit cu lucruri/servicii insuficient de bune.

• Le-ai permis celorlalți să te ignore în repetate rânduri.

• Propriile tale nevoi par să fi fost mereu pe planul al doilea.

• Le-ai permis celorlalți să te ducă cu vorba.

• Ai permis să fii lăsat să aştepți.

• Ai devenit părtaş la servicii şi produse de proastă calitate.

• Ai acceptat starea de fapt.

• Ai evitat să-i superi pe ceilalți şi să stârneşti scandal.

OPȚIUNI

Ce atitudine mentală ți-ar fi utilă?

• „Îmi revine responsabilitatea de a obține servicii de calitate."

• „Pot contesta starea de fapt."

• „Pot pune lucrurile în mişcare.”

• „Pot ajunge la rădăcina problemei.”

• „Pot rămâne calm în cazul unui schimb de replici neplăcut.”

• „Le pot arăta celorlalți cât sunt de serios şi de hotărât să găsesc soluții.”

• „Când mi se oferă diverse scuze, pot să le contest şi să aflu adevăratele motive.”

• „Pot rămâne ferm pe poziție şi să fac astfel încât să nu fiu ignorat.”

• „Pot să-i tratez respectuos pe ceilalți şi să-i determin să-mi respecte nevoile.”

• „Pot să comunic cu claritate ceea ce simt şi doresc.”

Ce drepturi trebuie să-ți acorzi ție însuți pentru a aborda această situație de manieră asertivă?

• Dreptul de a cere celorlalți să-şi respecte promisiunile.

• Dreptul de a insista.

• Dreptul de a primi răspunsuri.

• Dreptul de a fi tratat cu respect.

• Dreptul de a fi ascultat.

• Dreptul la o reacție.

• Dreptul ca cerințele mele să fie luate în serios.

• Dreptul de a fi ținut la curent.

Ce rezultate reciproc avantajoase sunt posibile?

• Rudele pacienților sunt ținute la curent: spitalul primeşte feedback pozitiv de la clienți / pacienți.

• Câştig timp: spitalul economiseşte bani, timp şi resurse.

• Sunt mai relaxat: întreaga mea familie este mai fericită.

• Primesc servicii de calitate: devin un client fidel.

• Treaba este bine făcută: sunt în poziția de a-i recomanda şi altora.

• Relaționez într-un mod autentic şi sincer: ceilalți au ocazia să facă unele schimbări şi să-şi îmbunătățească pe viitor serviciile.

ACȚIUNI

Indiferent de situație, pentru a ajunge la deznodământul dorit, trebuie să-ți asumi responsabilitatea pentru acea parte a situației pe care o poți influența.

Când accepți servicii sau bunuri de slabă calitate fără a le contesta, nimic nu se va schimba. Fără contestare şi feedback, oamenii pot gândi că bunurile sau serviciile pe care le oferă sunt de bună calitate.

Aşadar, este atât dreptul, cât şi răspunderea ta să conteşti aceste bunuri sau servicii de proastă calitate. În astfel de situații, rezultatul reciproc avantajos constă în faptul că plăteşti un preț corect pentru un produs de bună calitate, iar furnizorul de servicii are ocazia să remedieze lucrurile, să-şi fidelizeze clienții şi să-şi desfăşoare în continuare activitatea.

Doar 4% dintre clienții nemulțumiți fac plângere, însă veştile rele circulă cu repeziciune. Clienții nemulțumiți vor avertiza

până la 12 alte persoane şi, pentru firma respectivă, va fi de 5 ori mai costisitor în termeni de bani şi timp să atragă clienți noi decât să-i păstreze pe cei vechi.

Din păcate, clienții nemulțumiți se plâng de obicei tuturor, mai puțin persoanelor care ar putea rezolva ceva.

Dacă reclami un serviciu de proastă calitate, sunt mari şanse ca data următoare să primeşti un serviciu de o calitate superioară.

Poți contesta în mod asertiv, calm şi onest, menținându-ți în acelaşi timp politețea față de ceilalți. Contestarea asertivă şi nu lamentațiile inutile este cea care pune lucrurile în mişcare şi care determină schimbarea.

În cadrul celor trei scenarii din această istorisire, vom examina împreună folosirea opțiunilor asertive pentru a determina unele schimbări şi a obține ceea ce îți doreşti.

ÎN DECURSUL CONVERSAŢIEI CU ASISTENTELE

În acest caz, un „nu” spus în mod asertiv, precum şi înțelegerea verbală pot fi extrem de eficiente.

1. Asertivitatea de	„Bună dimineața, aş dori să stabilim o oră

bază şi de chestionare . . Răspunsul asistentelor	la care pot vorbi direct cu medicul curant al tatălui meu. Am încercat să dau de dânsul la telefon, dar nu am reuşit să-l găsesc. Cum este mai bine să fac?” „Dl dr. Cartwright este foarte ocupat, aţi putea încerca să vorbiţi cu secretara dânsului, acesta este numărul ei de telefon.”
2. Asertivitatea de bază şi de chestionare . . Răspunsul secretarei	„Bună dimineaţa, tatăl meu este internat la spitalul din Westcott Ward şi medicul său curant este dl dr. Cartwright. Aş dori să stabilesc o întâlnire cu dânsul pentru a discuta despre starea de sănătate a tatălui meu.” „Dl Cartwright este foarte ocupat, îi pot trimite un mesaj şi vă sun înapoi să vă comunic răspunsul său.”
3. Asertivitatea de bază şi de chestionare şi	„Îmi dau seama că este foarte ocupat şi îi este greu să-şi găsească timp să stea de vorbă cu rudele tuturor pacienţilor.
folosirea sendvişului cu „nu” . . Răspunsul secretarei	Însă nu pot fi de acord cu ideea dumneavoastră, căci este o chestiune foarte importantă şi aş dori să vorbesc cu dânsul în persoană. Spuneţi-mi la ce oră îi convine dânsului şi voi fi şi eu disponibil.” „Va fi toată ziua în sala de operaţii şi apoi, joi şi vineri, merge la o conferinţă. Poate să aştepte până săptămâna viitoare?”
4. Asertivitatea de bază şi de chestionare şi folosirea sendvişului	„Înţeleg că are un program extrem de încărcat. Dar nu sunt pregătit să aştept până săptămâna viitoare, deoarece cu cât aştept mai mult cu atât mama şi restul

cu „nu” . Împotrivire din partea secretarei	familiei se neliniştesc mai tare şi nu vreau să continuăm aşa. Când puteți să mă strecurați astăzi în programul dânsului?” „Ei bine, nu pot găsi timp liber acolo unde nu există.”
5. Asertivitatea de bază şi de chestionare şi înțelegerea verbală Împotrivire din partea secretarei	„Înțeleg că nu este uşor pentru dumneavoastră. Admiteți faptul că familia mea nu a primit până acum nicio informație referitoare la diagnostic şi că suntem cu toții extrem de îngrijorați?” „Da, desigur. Sunt sigură că există un motiv serios pentru această întârziere, voi lua legătura cu dânsul înainte de operație şi promit să vă telefonez astăzi până la ora 14, pentru a vă comunica ora fixată pentru întâlnire.”

ÎN DECURSUL CONVERSAŢIEI CU CONSTRUCTORUL

În acest caz, înțelegerea verbală vă poate fi de mare folos.

1. Asertivitatea de bază şi de chestionare Răspunsul constructorului	„Steve, vreau să vorbesc cu dumneata despre impactul întârzierii lucrărilor de construcție. Putem vorbi acum?” „Uite ce e, îmi cer scuze pentru azi-dimineață, dar am fost chemați de urgență de un coleg la

	o altă lucrare şi nu am putut refuza.”
2. Asertivitatea empatică şi înțelegerea verbală . Împotrivire din partea constructorului	„Înțeleg că vrei să-ți păstrezi toți clienții mulțumiți. Îți dai seama de inconvenientele pe care mi le-ai creat, mai ales în legătură cu petrecerea fetiței mele, când nu ai venit la lucru în dimineața aceasta?” „Da, însă, dacă nu l-aş fi ajutat pe celălalt client, s-ar fi supărat.”
3. Asertivitatea de bază şi de chestionare Împotrivire din partea constructorului	„Pe viitor aş dori să acorzi prioritate lucrării mele până ce o vei termina. Ce părere ai despre asta?” „Aveți dreptate, dar unii clienți nu ascultă când le spui că nu poți lăsa totul baltă pentru ei.”
4. Asertivitatea de discrepanță	„Steve, mi-ai spus la început că vei lucra zi-lumină la anexa mea, acum îmi spui că ai alte obligații care pot afecta progresul lucrării. Aş vrea să revenim la înțelegerea noastră inițială şi să te concentrezi asupra acestui proiect. Eşti de acord?”

ÎN DECURSUL CONVERSAŢIEI CU CEI DE LA SERVICE

În acest caz, atât sendvişul cu „nu”, cât şi înțelegerea verbală pot fi extrem de eficiente.

1. Asertivitatea de chestionare Răspunsul angajatului de la service	„Sunteți vă rog amabil să-mi asigurați o maşină de schimb în timp ce o verificați pe a mea?" „Ne pare rău, dar nu avem decât câteva şi sunt toate rezervate."
2. Asertivitatea empatică şi înțelegerea verbală . Răspunsul angajatului de la service	„Îmi dau seama că întâmpinați probleme având atât de puține maşini de schimb. Realizați cât de greu îmi este să rămân fără niciun mijloc de transport cât timp maşina mea este la dumneavoastră în service? „Da, desigur, ne pare rău, dar dacă vreți să vă reparăm maşina trebuie să o lăsați la noi."
3. Sendvişul cu „nu" . . . . Angajatul de la service opune rezistență	„Apreciez eforturile pe care le faceți să-mi reparați maşina. Dar nu sunt pregătit să mai aştept fără a avea o maşină de schimb. Ce ziceți, îmi asigurați una pentru săptămâna viitoare?" „Tocmai v-am spus, avem destul de puține şi sunt toate rezervate de persoanele care îşi fac verificarea periodică."
4. Asertivitatea de bază . . . . Angajatul de la service opune rezistență	„De fiecare dată când îmi înapoiați maşina, îmi spuneți că credeți că s-a rezolvat. Însă defecțiunea persistă. În cele trei ocazii anterioare nu mi-ați oferit o maşină de schimb, aşa încât consider că este rezonabil să beneficiez de una acum." „Înțeleg punctul dumneavoastră de vedere şi aş dori să vă ajut, însă nu am nicio maşină de schimb disponibilă în acest moment. Lăsați-mă puțin să văd ce pot face. Vă voi da un răspuns până la ora 16."

APRECIAZĂ COMPORTAMENTUL DEZIRABIL

Când cererile tale au fost acceptate şi soluţionate favorabil, felicită-te că ai ieşit din zona de confort. Nimănui nu-i place să se plângă, dar, dacă nu îţi susţii propriile drepturi, nimeni altcineva nu o va face.

Oferă laude şi aprecieri pentru un lucru bine făcut. În general, cei care lucrează în domeniul serviciilor nu au parte de prea multe laude. Succesul se măsoară adesea prin absenţa problemelor, asta însemnând „nicio reclamaţie săptămâna asta" sau „am ajuns la mai puţin de trei sesizări" etc. Există departamente pentru reclamaţiile clienţilor, dar niciunul pentru succesul în relaţiile cu clienţii; laudele sunt împărţite cu zgârcenie.

Când o persoană sau o companie oferă servicii excelente clienţilor, este important să le lauzi comportamentul şi să specifici cum anume ţi-au fost de ajutor. Vei fi ţinut minte, pentru că faci parte dintr-o minoritate şi închipuie-ţi ce servicii vei obţine data viitoare!

E VREMEA SĂ ALEGI

Acum, gândeşte-te la o situaţie personală şi întocmeşte-ţi în scris un plan bazat pe următoarele întrebări:

• Ce vei spune cu exactitate?

• În ce moment vei începe?

• Ce piedici ai putea întâmpina?

• Ce aspecte din această carte te pot ajuta să depăşeşti aceste obstacole?

• De al cui ajutor ai nevoie?

• Cum te vei recompensa singur?

Cum să-ţi menţii asertivitatea

Păstrează-ţi încrederea de sine şi starea de bine

Dacă ai fi fost una dintre acele persoane cu un nivel constant de încredere în propria persoană şi cu o stimă ridicată de sine, nu ai fi fost nevoit să alegi o astfel de carte.

În ceea ce-i priveşte pe ceilalți, poate fi vorba de dilema oului şi a găinii, întrucât, pentru a deveni mai asertiv, trebuie să crezi în tine şi să fii responsabil, iar pentru a te reponsabiliza, trebuie să fii mai asertiv!

Pe întregul cuprins al cărții, am ales să ne concentrăm pe ultima variantă.

Chiar dacă actualmente nu simți o deplină încredere şi o înaltă stimă față de propria ta persoană, învățând şi înțelegând convingerile şi practicile asertivității şi comportându-te la modul „ca şi cum”, vei ajunge să-ți sporeşti stima şi încrederea de sine mulțumită succeselor repurtate în ceea ce întreprinzi.

De fiecare dată când te comporți cu convingere într-un mod asertiv, îți afirmi asertivitatea, deoarece acumulezi din ce în ce mai multe dovezi că ea funcționează şi în cazul tău. Îți sporeşti astfel capacitatea de a gestiona în mod productiv orice provocare din viața ta.

Noi credem, la fel ca Stephen Covey în remarcabila sa carte Cele 7 deprinderi ale persoanelor eficace — unde vorbeşte despre „ascuțirea fierăstrăului” — că trebuie să ne refacem propriile resurse, propria energie şi sănătate, pentru a crea un stil de viață asertiv sustenabil, echilibrat şi durabil.

Talentata noastră colegă Sandra Crathern, care se bucură de multă apreciere în life coaching, foloseşte un instrument pe care-l numeşte „Fântâna sănătății”. Sandra predică ceea

ce aplică în viața sa personală, iar Fântâna sănătății provine din propria sa experiență.

FÂNTÂNA SĂNĂTĂȚII

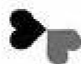
Referitor la Fântâna sănătății, Sandra spune că „simpla admitere a realității propriilor emoții este un bun început. Am conceput această fântână a sănătății pentru a-i îndruma pe oameni în direcția corectă, pentru a-i ghida în evaluarea propriilor emoții."

Dacă vă uitați la ea, puteți observa elemente care ne sunt comune tuturor. Aceste elemente fac parte din viața fiecăruia şi fântâna oferă o reprezentare vizuală a propriei vieți arătând cât de echilibrată este aceasta.

Fântâna sănătății este împărțită în două zone: cea care ține de realitatea materială şi cea imaterială.

CUM SĂ FOLOSEŞTI FÂNTÂNA

Uită-te la fântână şi gândeşte-te la tine, la felul în care te simți în interior. Centrul fântânii este reprezentat de tine şi de căminul tău.



Innavision

Comunicare

Relații

Țel

Distracție

Spirit

Carieră

Corp

Bani

Minte

Timp

Acasă

Fântâna sănătății

Respectă-ți sănătatea. *Dinăuntru — în afară*

Fântâna sănătății reprodusă cu permisiunea Sandrei Crathern

Vei observa că fiecare element este numerotat de la 1 la 10. Încercuieşte numărul care este reprezentativ pentru modul în care percepi acel element:

1. Nu prea eşti mulțumit de acest aspect al vieții tale.

10. Eşti extrem de mulțumit în legătură cu acest element din viața ta.

INTERPRETAREA ELEMENTELOR

• Comunicarea interioară. Cât de bine îți asculți propriul corp? Ştii când trebuie să mănânci, să dormi, să te odihneşti sau ignori semnalele de avertizare?

• Comunicarea exterioară. Cât de eficient îți semnalezi nevoile celorlalți? Eşti capabil să comunici eficient şi sincer?

• Țelul. Simți că ai un țel? Crezi că ştii care este acesta? Ce simți în legătură cu el?

• Corpul. Ai grijă de propriul tău corp? Eşti sănătos? Îți respecți corpul? Mănânci în exces, fumezi sau consumi prea mult alcool? Faci mişcare regulat?

• Spiritul. Spiritualitatea este un concept personal şi înseamnă extrem de multe lucruri pentru fiecare dintre noi. Cred că a avea o anume viziune sau credință este un aspect esențial în viață. Găsirea unei viziuni poate fi o alinare.

• Mintea. Ai o minte echilibrată? Eşti optimist sau pesimist — paharul este pe jumătate plin sau pe jumătate gol?

• Relațiile. Menționăm că în acest caz nu discutăm despre relația pe care o ai cu partenerul de viață, ci despre relații la modul general, şi anume despre relațiile care contează pentru tine. Dacă nu ai decât relații lipsite de însemnătate, poate că ar fi necesar să-ți evaluezi sentimentele în acest domeniu.

• Distracția. Cu alte cuvinte, te distrezi? Îți aminteşti când a fost ultima dată când te-ai distrat?

• Cariera. Din nou, o precizare. Poate că ai sau nu o carieră, însă trebuie să vezi lucrurile dintr-o perspectivă mai largă. „Cariera” poate însemna locul în care îți petreci cel mai mult timp, slujba ta, sau pur şi simplu părerea ta referitoare la acest subiect.

• Banii. Din păcate, în societatea zilelor noastre, banii fac parte din viața fiecăruia. Ai o atitudine sănătoasă față de bani? Ai prea mulți sau prea puțini? Faci prea multe economii şi acest lucru influențează alte domenii din viața ta?

• Gestionarea timpului. Cum îți gestionezi timpul? Îți cheltui eficient timpul, astfel încât să te poți ocupa de tot ceea ce trebuie făcut? Simți că îți irosești timpul și că ești mereu în criză de timp?

• Timpul personal. Reușești să-ți faci suficient timp pentru tine? Cât de important este timpul în viața ta?

Fântâna sănătății este un instrument extrem de subiectiv și îți revine sarcina de a o interpreta ținând cont de propriul tău stil de viață, folosind elementele și sugestiile drept ghid. Propria interpretare a fiecărui element în sine este mai importantă decât sugestiile enumerate mai sus.

Punctajul nu este relevant, el reprezintă doar un instrument vizual al aprecierii echilibrului din viața ta. El nu trebuie folosit pentru a-ți judeca propria viață, ci este conceput să te ajute în evaluarea felului în care îți percepi viața.

Uitându-te la propria fântână a sănătății și la scorul obținut, cum te simți în general? Ești echilibrat? Ce anume observi la propria fântână a sănătății?

Cea mai importantă întrebare pe care trebuie să ți-o pui este următoarea: vei fi mulțumit dacă nimic nu se va schimba în următorii 2-3 ani?

Dacă te uiți la fântâna sănătății și evaluezi modul în care o percepi, suntem siguri că ceva îți va atrage atenția, fie zona

cu cel mai scăzut punctaj, fie un aspect care este mai valoros pentru tine şi căruia consideri că ar trebui să-i acorzi mai multă atenție.

Haideți să ne oprim câteva momente şi să analizăm elementul „distracție” din viața noastră. Acesta este un element care, pe măsură ce îmbătrânim şi ne asumăm mai multe responsabilități, poate fi pierdut. Este foarte greu să-l identifici până ce nu ai o reprezentare vizuală a propriei vieți, cum este fântâna sănătății, care poate releva faptul că există o zonă în viața ta unde punctajul este foarte redus (deşi trebuie să reamintesc faptul că punctajul final nu este important).

Distracția în sine este esențială pentru o viață sănătoasă, echilibrată, ea poate despovăra şi alina, în lipsa ei viața pare searbădă. De exemplu, chiar şi un strop de distracție în plus te va ajuta automat să te simți mai energic, să ai o atitudine pozitivă şi o dispoziție mai mobilizatoare, vei fi probabil mai puțin tensionat, iar interacțiunea cu celelalte persoane va fi una pozitivă. Drept urmare, reacția acestora se va schimba vizibil, efectele vor fi de durată şi vei fi capabil să remarci unele laturi neobservate până acum.

Esențial este să schimbi ceva, orice, chiar şi micile schimbări contează. Oricât de neînsemnate ar fi, ele vor influența indirect toate celelalte aspecte ale vieții tale. Este important ca atunci când te uiți la tabloul de ansamblu al vieții tale (fântâna sănătății) să nu încerci să schimbi totul deodată sau să-ți închipui că această schimbare globală îți depăşeşte posibilitățile, pentru că vei fi copleşit.

Ne-am bucurat să stăm de vorbă, prin intermediul acestei cărți, despre avantajele transformării într-o persoană asertivă, în arhitectul propriei realități.

Împreună, am analizat cum:

• Să-ți comunici ideile, opiniile şi emoțiile atât verbal, cât şi nonverbal, cu claritate şi încredere de sine, cum să construieşti relații bazate pe respect reciproc.

• Să-ți consolidezi sentimentul propriei valori şi al stimei de sine şi cum să negociezi astfel încât să obții rezultate bune pentru tine şi ceilalți, cele mai bune posibile.

• Să îți menții asertivitatea când lucrurile merg prost, fără a-ți schimba comportamentul într-unul agresiv sau nonasertiv, rezolvând situația în spiritul avantajului reciproc.

• Să-ți susții asertivitatea prin dobândirea unor convingeri mobilizatoare, înlăturându-le pe cele care îți inhibă creşterea personală şi succesul în viață.

• Să fii atent la dialogul necontenit care se desfăşoară în mintea ta, depistând ideile cu adevărat nocive şi înlocuindu-le cu un dialog util şi mobilizator.

• Să-ți acorzi permisiunea, prin intermediul drepturilor asertive, de a lua măsuri într-un fel care să vă responsabilizeze atât pe tine, cât şi pe ceilalți.

• Să aplici aceste instrumente şi tehnici în toate domeniile vieții şi să descoperi ce măsuri trebuie luate pentru a rezolva situațiile dificile cu mai multă eleganță şi cu rezultate pozitive.

• Să-ți susții comportamentul asertiv şi să-ți menții starea de bine având grijă de tine, astfel încât să ai o viață împlinită şi să te bucuri de ea aşa cum meriți.

Aşadar, eşti pregătit să faci o schimbare şi să devii mai asertiv?

Un gram de acțiune este mai valoros decât o tonă de teorie.

— Friedrich Engels

Mulţumiri

Mulțumim tuturor celor care au participat la cursurile noastre şi care ne-au oferit relatări, anecdote şi exemple despre modul în care asertivitatea le-a schimbat viața. Ne-

au inspirat modestia şi curajul celor care nu au vrut să accepte starea de fapt şi care au ignorat comentariile de genul „lucrurile astea nu vor funcţiona niciodată” sau „nu sunt realizabile”, reuşind să le facă să funcţioneze şi exprimându-se clar, sincer şi cu calm.

Vom rămâne veşnic recunoscători celor care ne-au iniţiat în domeniul asertivităţii, mentorii noştri spirituali Ken şi Kate Back, pentru că ne-au învăţat lucrurile în care ei cred şi pe care le practică.

În final, îi mulţumim Sandrei Crathern pentru aportul său referitor la sănătate şi starea de bine.